



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



UIN SUSKA RIAU

Oleh :

**MAULANA YUSUF**

**11573105532**

UIN SUSKA RIAU

**PROGRAM KEAHLIAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM  
RIAU  
2020**



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN  
METODE *BALANCE SCORECARD*  
(STUDI KASUS PADA UIN SUSKA RIAU)**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri  
Sultan Syarif Kasim Riau



UIN SUSKA RIAU

Oleh :

**MAULANA YUSUF**

**11573105532**

UIN SUSKA RIAU

**PROGRAM KEAHLIAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM  
RIAU  
2020**



## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA : Maulana Yusuf  
 NIM : 11573105532  
 FAKULTAS : EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
 JURUSAN : AKUNTANSI  
 JUDUL : ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN  
 MENGGUNAKAN METODE BALANCE SCORECARD (STUDI  
 KASUS PADA UIN SUSKA RIAU)

DISETUJUI OLEH :  
 PEMBIMBING

  
Nasrullah Damiil, SE, M.Si, Ak, CA  
 NIP. 19780808 200710 1 003

MENGETAHUI :

DEKAN

KETUA JURUSAN

  
  
Prof. Dr. Leny Nofianti, MS, SE, M.Si, Ak  
 NIP. 19751112 199903 2 001

  
Nasrullah Damiil, SE, M.Si, Ak, CA  
 NIP. 19780808 200710 1 003





**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

NAMA : MAULANA YUSUF  
 NIM : 11573105532  
 FAKULTAS : EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
 JURUSAN : AKUNTANSI SI  
 JUDUL : ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN  
 MENGGUNAKAN METODE BALANCE SCORECARD (  
 STUDI KASUS PADA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
 SULTAN SYARIF KASIM RIAU).  
 HARI/TANGGAL UJIAN : RABU/ 12 AGUSTUS 2020

PANITIA PENGUJI :

KETUA

Dr. H. Muh. Said HM, M.Ag, MM

NIP. 19620512 198903 1 003

MENGETAHUI

PENGUJI I

Dr. Mulia Sosiady, SE, MM, AK. CA

NIP. 19761217 200901 1 014

PENGUJI II

Anna Nurlita, SE. M.Si

NIK 130717123



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## ABSTRAK

### **Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode *Balance Scorecard* (Studi Kasus Pada Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau)**

**Oleh: Maulana Yusuf**

**11573105532**

Penelitian yang peneliti buat ini bertujuan untuk mengukur kinerja Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau dengan Metode *Balance Scorecard*. Penelitian ini sangat penting karena pengukuran kinerja berbasis *balance scorecard* ini Universitas dapat memperoleh informasi tentang Kinerja Universitas dan dapat meningkatkan keunggulan kompetitifnya terhadap perguruan tinggi lainnya.

Penelitian yang digunakan adalah berjenis studikusus. Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah Kuisisioner dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah metode *Purposive sampling*. Metodologi analisis data dari penelitian ini adalah metode kuantitatif dan deskripsi, di mana peneliti mengumpulkan data keuangan dan nonkeuangan kemudian membuat, menganalisis, dan kemudian mengambil ringkasan.

Hasil analisis data menunjukan kinerja Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau sebagai berikut : (1.) perspektif keuangan kinerja berdasarkan nilai uang (ekonomi, efektivitas, efisien) mendapatkan poin 73% dengan kategori baik, 2) berdasarkan perspektif pelanggan, penerapan lima dimensi (*tangibility*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *empati*) mendapat skor 80% dengan kategori baik, 3) berdasarkan perspektif proses bisnis internal, hasil pengukuran dapat ditunjukkan dari aspek inovasi, aspek operasi, dan layanan alumni telah menunjukkan hasil skor 91,83% dengan kategori sangat baik, 4) berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, termasuk tiga indikator, yaitu rentang kepuasan karyawan, rentang kemampuan sistem informasi dan rentang iklim organisasi mendapat skor 78,53% dengan kategori sangat baik.

**Kata kunci:** Pengukuran Kinerja, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal Proses, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuh

UIN SUSKA RIAU



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalammu`alaikum wr.wb

Alhamdulillah, puji syukur milik Allah Robbul Izzati yang maha tinggi lagi maha besar, karena dengan pertolongan rahmat Allah penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, shalawat beserta salam senantiasa tercurah atas Rasul *Khatimul Ambiya* Muhammad SAW juga kepada keluarga, sahabat dan umatnya yang senantiasa istiqomah memperjuangkan kebenaran.

Skripsi ini berjudul **“Analisis Kinerja dengan menggunakan Metode Balance Scorecard (Studi Kasus Universitas Islam Negeri Sultan Syarif kasim Riau) ”**

Disusun guna untuk memperoleh sebagai persyaratan meraih gelar Sarjana Ekonomi pada jurusan Akuntansi konsentrasi Akuntansi Syariah pada Fakultas dan Ilmu Sosial Universitas Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. Selama melaksanakan penulisan skripsi ini penulis telah banyak menerima bantuan dan motivasi dari berbagai pihak. Sebagai tanda hormat, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Yang terhormat :

1. Ayahanda Alm. Burhan dan Ibunda Almh. Asma Devita sebagai orang tua penulis yang telah begitu banyak memberikan motivasi, semangat, dan begitu banyak pengorbanan atas waktu dan tenaganya untuk mendidik dan membesarkan penulis sehingga bisa seperti sekarang ini.





**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Kedua Orang Tua angkat Saya bpk. Roni Junaidi, SE dan Ibu Rhadiati, SE yang Selalu Memberikan motivasi yang begitu besar sehingga saya dapat menyelesaikan penyusunan skripsi.
3. Bapak Prof. Dr. H. Akhmad Mujahidin, S.AgM.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
4. Bapak Dr. Drs. H. Muh. Said HM, M.Ag, MM Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
5. Bapak dan Ibu selaku Wakil Dekan I,II,III Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
6. Bapak Nasrullah Djamil, SE, M.Si, Ak, CA Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
7. Febri Rahmi, SE, M.Sc, Ak Selaku Pembimbing Akademik yang selalu memberikan pelayanan terbaik kepada mahasiswa.
8. Bapak Nasrullah Djamil, SE, M.Si, Ak, CA Sebagai Dosen Konsultasi proposal. Sekaligus sebagai pembimbing skripsi yang telah banyak meluangkan waktu, tenaga, dan fikiran ini dalam menyelesaikan skripsi.
9. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau yang, mendidik dan membimbing selama mengikuti perkuliahan.



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

10. Tata usaha dan seluruh staf Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau yang telah membantu dalam kelancaran administrasi.

11. Bapak unsur-unsur Pimpinan dan Staf UIN Suska Riau

12. Ibu Kepala Perpustakaan dan Segenap Staf yang telah banyak membantu saya Disisi hal Referensi.

Semoga bantuan yang telah diberikan menjadi amal disisi Allah AWT.

Akhir kata mengharapkan agar skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan umumnya bagi semua pembaca, terima kasih.

Pekanbaru, 2020

Penulis

**Maulana Yusuf**

**NIM. 11573105532**

UIN SUSKA RIAU





**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**DAFTAR ISI**

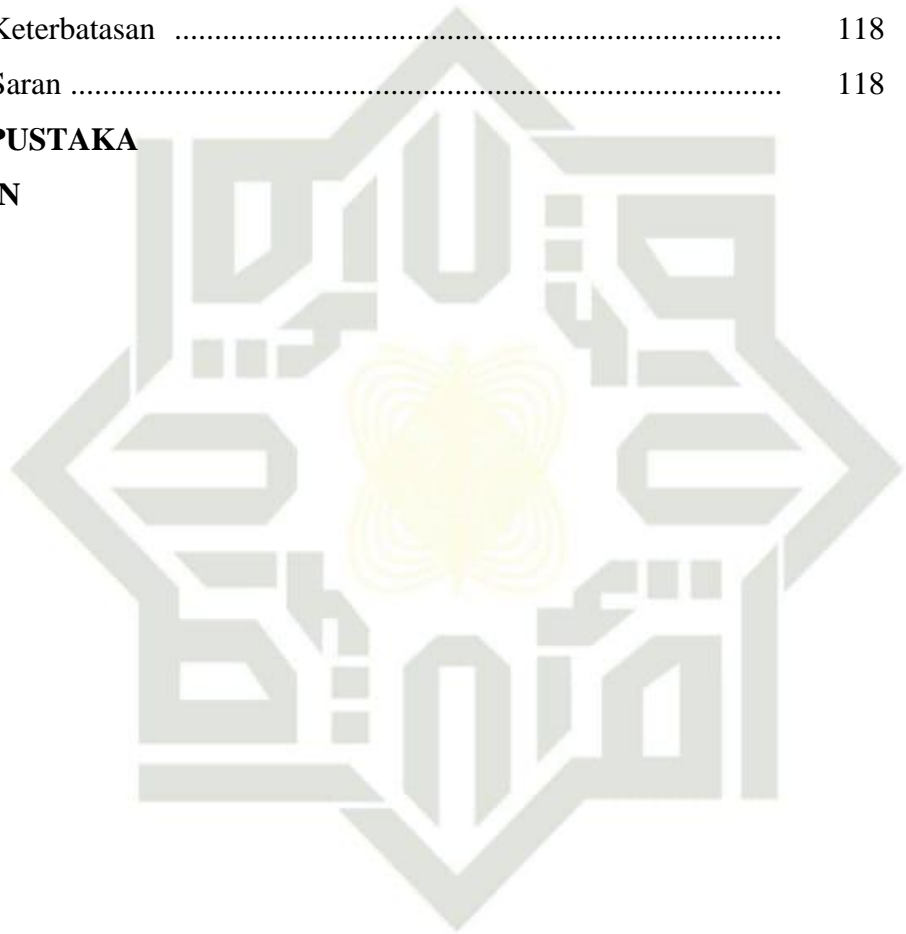
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	14
1.3 Tujuan.....	14
1.4 Manfaat.....	15
1.5 Metode Penelitian.....	16
1.6 Sistematika Penulisan.....	17
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>19</b>
2.1 Kerangka Teoritis.....	19
2.1.1 Kinerja .....	19
2.1.2 Pengertian Sektor Publik .....	19
2.1.3 Kinerja Sektor Publik.....	20
2.1.4 Kinerja Dalam Pandangan Islam .....	24
2.1.5 Balance Scorecard.....	25
2.1.6 Badan Layanan Umum (BLU)/ Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) .....	34
2.2 Penelitian Terdahulu .....	36
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>40</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	40
3.2 Tempat Penelitian .....	40
3.3 Subyek dan Obyek Penelitian .....	40
3.4 Data Yang Dikumpulkan .....	41
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	41
3.6 Populasi dan Sampel .....	41
3.7 Teknik Analisis Data .....	42



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

<b>BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>54</b>
4.1 Deskripsi Umum Universitas .....	54
4.2 Pengukuran Kinerja Universitas.....	61
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>117</b>
5.1 Kesimpulan .....	117
5.2 Keterbatasan .....	118
5.3 Saran .....	118
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	



UIN SUSKA RIAU



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau  
Site Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

**DAFTAR TABEL**

Tabel 1.1	Selisih Data Pendapatan Perpustakaan .....	11
Tabel 1.2	Rincian Persediaan .....	11
Tabel 2.1	Perbandingan Kerangka Balance Scorecard Sektor Publik dengan Sektor Swasta .....	27
Tabel 3.1	Sampel Penelitian berdasarkan Teknik Purposive Sampling .....	42
Tabel 3.2	Skala Pengukuran Kinerja Keuangan .....	44
Tabel 3.3	Skala Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan .....	46
Tabel 3.4	Skala Pengukuran Kinerja Perspektif Bisnis dan Internal .....	50
Tabel 3.5	Skala Pengukuran Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran .....	51
Tabel 3.6	Format Keseluruhan Balance Scorecard .....	52
Tabel 3.7	Nilai Kinerja Akhir Balance Scorecard .....	53
Tabel 4.1	Rekapitulasi kinerja perspektif kuangan Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Riau .....	64
Tabel 4.2	Kenyataan (Persepsi) Responden (Mahasiswa) Terhadap <i>Tangibility</i> .....	66
Tabel 4.3	Hasil Perhitungan Skor Kenyataan Dan Skor Harapan Pelanggan Untuk <i>Tangibility</i> .....	68
Tabel 4.4	Kenyataan (Persepsi) Responden (Mahasiswa) Terhadap <i>Reliability</i> .....	71
Tabel 4.5	Hasil Perhitungan Skor Kenyataan Dan Harapan Pelanggan Untuk <i>Reliability</i> .....	72
Tabel 4.6	Kenyataan (Persepsi) Responden Terhadap <i>Responsiveness</i> .....	75
Tabel 4.7	Hasil Perhitungan Skor Kenyataan Dan Skor Harapan Pelanggan Untuk <i>Responsiveness</i> .....	76
Tabel 4.8	Kenyataan (Persepsi) Responden Terhadap <i>Assurance</i> .....	78
Tabel 4.9	Hasil Perhitungan Skor Kenyataan Dan Skor Harapan Pelanggan Untuk <i>Assurance</i> .....	79
Tabel 4.10	Kenyataan (Persepsi) Responden Terhadap <i>Emphaty</i> .....	81





**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

Sate Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Tabel 4.11 Hasil Perhitungan Skor Kenyataan Dan Skor Harapan	
pelanggan Untuk <i>Emphaty</i> .....	82
Tabel 4.12 Nilai Kinerja Pelanggan Universitas Islam Negeri Sultan	
Syarif Kasim Riau .....	84
Tabel 4.13 Kenyataan (Persepsi) Responden Terhadap <i>Inovasi</i> .....	86
Tabel 4.14 Hasil Perhitungan Skor Kenyataan Dan Skor Harapan	
Perspektif bisnis dan internal <i>Inovasi</i> .....	87
Tabel 4.15 Kenyataan (Persepsi) Responden Terhadap <i>Proses/ Operasi</i>	
( <i>Dosen</i> ) .....	89
Tabel 4.16 Hasil Perhitungan Skor Kenyataan Dan Skor Harapan	
Perspektif bisnis dan internal <i>Proses Operasi (Dosen)</i> .....	90
Tabel 4.17 Kenyataan (Persepsi) Responden Terhadap <i>Proses/ Operasi</i>	
( <i>Pegawai</i> ) .....	91
Tabel 4.18 Hasil Perhitungan Skor Kenyataan Dan Skor Harapan	
Perspektif bisnis dan internal <i>Proses Operasi (Pegawai)</i> .....	95
Tabel 4.19 Kenyataan (Persepsi) Responden Terhadap <i>Sarana dan</i>	
<i>Prasarana (Dosen)</i> .....	97
Tabel 4.20 Hasil Perhitungan Skor Kenyataan Dan Skor Harapan	
Perspektif bisnis dan internal <i>sarana dan prasarana</i>	
( <i>Dosen</i> ) .....	99
Tabel 4.21 Kenyataan (Persepsi) Responden Terhadap <i>Sarana dan</i>	
<i>Prasarana (Pegawai)</i> .....	100
Tabel 4.22 Hasil Perhitungan Skor Kenyataan Dan Skor Harapan	
Perspektifbisnis dan internal <i>sarana dan prasarana</i>	
( <i>Pegawai</i> ) .....	103
Tabel 4.23 Rekapitulasi Skor Pengukuran Kinerja Perspektif Proses	
Bisnis Internal .....	109
Tabel 4.24 Nilai Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran Universitas	
Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau .....	110
Tabel 4.25 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Perspektif	
Pembelajaran Dan Pertumbuhan Dosen .....	112



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Tabel 4.26 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan Pegawai .....	113
Tabel 4.27 Nilai Kinerja Universitas Islam Negeri sultan Syarif Kasim Riau Secara Keseluruhan .....	114



# BAB I

## PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Untuk menghadapi persaingan bisnis yang sangat kompetitif, kinerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi. Kinerja dalam suatu periode tertentu dapat dijadikan acuan untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, sistem kinerja yang sesuai dan cocok untuk organisasi sangat diperlukan agar suatu organisasi mampu bersaing dan berkembang. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi sebuah organisasi. Pengukuran tersebut antara lain dapat digunakan sebagai dasar menyusun sistem imbalan atau sebagai dasar penyusunan strategi organisasi atau perusahaan (Cahyono, 2000 dalam Wahyu 2011). Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja dibuat dengan menetapkan *reward* dan *punishment system* (Ulum, 2009 dalam Wahyu 2011).

Sistem pengukuran kinerja tradisional merupakan salah satu cara yang umumnya digunakan oleh manajemen tradisional untuk mengukur kinerja. Pengukuran kinerja secara tradisional lebih menekankan kepada aspek keuangan, karena lebih mudah diterapkan sehingga tolok ukur kinerja personal diukur berkaitan dengan aspek keuangan saja. Namun, ukuran keuangan dirasa kurang layak bagi perusahaan sektor publik yang berjenis *quasi nonprofit organization* yaitu perusahaan yang menyediakan atau menjual barang jasa dengan maksud untuk melayani masyarakat dan memperoleh keuntungan, yang tujuan



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

utama perusahaannya tidak hanya profitabilitas namun juga kepuasan pelanggan (Mahsun 2014:164). Sistem ini lazim dilakukan dan mempunyai beberapa kelebihan, akan tetapi karena hanya menitikberatkan pada aspek keuangan tentunya menimbulkan adanya kelemahan. Pengukuran kinerja berdasar aspek keuangan dianggap tidak mampu menginformasikan upaya-upaya apa yang harus diambil dalam jangka panjang, untuk meningkatkan kinerja organisasi. Disamping itu, sistem pengukuran kinerja ini dianggap tidak mampu mengukur Aset tidak berwujud yang dimiliki organisasi seperti sumber daya manusia, kepuasan pelanggan, dan kesetiaan pelanggan.

Oleh karena adanya beberapa kelemahan tersebut, maka muncul ide untuk mengukur kinerja non keuangan. Penilaian kinerja dengan menggunakan data non keuangan, antara lain meliputi: besarnya pangsa pasar dan tingkat pertumbuhannya, kemampuan perusahaan menghasilkan produk yang digemari oleh konsumen, pengembangan dan penilaian karyawan termasuk tingkat perputaran karyawan, citra perusahaan di mata masyarakat, tingkat ketepatan waktu perusahaan untuk menepati jadwal yang telah ditetapkan, persentase barang rusak selama produksi, banyaknya keluhan pelanggan dan pemberian garansi bagi pelanggan (Yuwono, 2007 dalam wahyu 2011).

Hal ini mendorong Kaplan dan Norton (2000 dalam Estuniana 2018) menciptakan *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja yang dapat melengkapi seperangkat ukuran kinerja keuangan dengan ukuran kinerja pendorong (*divers*) dari aspek non keuangan. *Balanced Scorecard* menyediakan tujuan-tujuan strategis organisasi kedalam seperangkat tolak ukur kinerja yang

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

saling berhubungan. *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mencerminkan pada kinerja keuangan saja, tetapi juga kinerja non keuangan. Aspek non keuangan mendapat perhatian yang cukup serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek non keuangan, sehingga apabila perusahaan akan melakukan pelipatgandaan kinerja maka fokus perhatian perusahaan akan ditujukan kepada peningkatan kinerja non keuangan, karena dari situlah keuangan berasal. Konsep *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (2000 dalam Estuniana 2018) merupakan salah satu metode pengukuran kinerja dengan memasukkan empat aspek/perspektif di dalamnya yaitu:

1. *Financial perspective* (perspektif keuangan)
2. *Customer perspective* (perspektif pelanggan)
3. *Internal bisnis perspective* (perspektif proses bisnis internal) dan
4. *Learning and growth perspective* (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan)

Pada dasarnya, pengembangan *Balanced Scorecard* baik pada sektor swasta maupun publik dimaksudkan untuk memberikan kepuasan bagi para pelanggan. Perbedaan dapat dilihat dari tujuan maupun pihak-pihak yang berkepentingan. Penerapan *Balanced Scorecard* pada sektor bisnis dimaksudkan untuk meningkatkan persaingan (*competitiveness*), sedangkan untuk sektor publik lebih menekankan pada nilai misi dan pencapaian (*mission, value, effectiveness*). Dari aspek keuangan, untuk sektor bisnis akan mengutamakan keuntungan, pertumbuhan dan pangsa pasar sedangkan sektor publik dimaksudkan untuk

pengukuran produktivitas dan tingkat efisiensi. Demikian juga halnya dengan pihak-pihak yang berkepentingan, sektor bisnis akan lebih mengutamakan para pemegang saham, pembeli dan manajemen, sedangkan untuk sektor publik akan meliputi para pembayar pajak, pengguna jasa, legislatif (Machfud dalam Novella, 2010).

*Balanced Scorecard* dinilai cocok untuk organisasi sektor publik karena *Balanced Scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial. Hal tersebut sejalan dengan sektor publik yang menempatkan laba bukan hanya sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan nonkeuangan (Mahmudi, 2007 dalam Wahyu 2011).

Salah satu kebijakan yang dibuat pemerintah untuk mendorong peningkatan pelayanan publik adalah dengan memberikan fleksibilitas di dalam pengelolaan keuangan, sebagaimana diatur dalam pasal 68 dan 69 Undang- Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, yaitu intinya bahwa instansi pemerintah yang tugas pokok dan fungsinya memberikan pelayanan kepada masyarakat dapat menerapkan pengelolaan keuangan yang fleksibel dengan menonjolkan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas. Hal ini juga ditindaklanjuti dengan aturan secara rinci dengan diterbitkannya Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (BLU), sedangkan untuk di daerah dengan diterbitkannya Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 61 Tahun 2007 Tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (Hartini, 2012).

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Universitas Islam Negeri (UIN) Suska Riau merupakan lembaga yang bergerak di bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sesuai dengan Tri Darma Perguruan Tinggi. Sebagai upaya untuk pengembangan, pimpinan dan segenap civitas akademika telah mengalih statuskan Institut Agama Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau (IAIN SUSKA) menjadi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau (UIN SUSKA) pada tahun 2005 dan di resmikan oleh bapak presiden ke 6 Bapak Bambang Susilo Yudhoyono. Seiring dengan perubahan status tersebut, maka secara internal UIN Sultan Syarif Kasim Riau terus berupaya membenahi diri, baik dalam konteks akademik, administratif, maupun sarana dan prasarana kelembagaan.

Dalam menjalankan fungsinya tersebut, UIN Sultan Syarif Kasim Riau dituntut untuk selalu membenahi sistem dan kebijakannya agar dapat mencapai tujuan yang diinginkannya sesuai dengan visinya. Oleh karena itu, sebagai bagian dari lembaga pemerintah, UIN Sultan Syarif Kasim Riau harus terus berbenah untuk melaksanakan perbaikan *governance* dan sistem manajemen yang merupakan bagian dari agenda penting reformasi birokrasi.

Sebagai salah satu lembaga pemerintah tentunya hal ini juga berlaku di UIN Sultan Syarif Kasim Riau. Siap tidak siap seluruh pegawai UIN Sultan Syarif Kasim Riau harus menerima perubahan status ini dengan positif dengan cara meningkatkan kualitas dan kompetensinya. Karena hanya yang berkualitas dan berkinerja baik yang akan lebih dihargai. Karena dalam sistem ASN ini sistem pendapatan berdasarkan kinerja. Sehingga akan memacu aparatur pemerintah untuk terus meningkatkan kinerjanya. Jadi tidak ada lagi pendapat yang



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mengatakan bahwa menjadi pegawai negeri sipil itu kerja tak kerja pendapatan sama. Hal ini dilakukan pemerintah untuk memperbaiki kinerja aparatur pemerintah agar semakin berkualitas, dengan harapan agar pelayanan publik semakin membaik.

Namun sebagai sebuah institusi yang besar UIN Sultan Syarif Kasim Riau memiliki banyak persoalan terkait pengelolaan manajemen sumber daya manusianya. Banyaknya pegawai UIN Sultan Syarif Kasim Riau namun tidak diikuti kinerja yang baik tetap saja tidak dapat mencapai harapan dari reformasi birokrasi. Hal ini dapat dilihat dari begitu lamanya pengerjaan suatu pekerjaan, pegawai masuk kantor tidak tepat waktu, pegawai selalu meninggalkan tempat tugas pada jam kantor dan lain sebagainya, padahal tiap unit kerja telah memiliki Standar Operating Prosedure (SOP) dalam bekerja, namun tetap saja tidak dijadikan pedoman dalam bekerja. Akibatnya pelayanan kepada internal kampus dalam hal ini mahasiswa menjadi terbengkalai.

Pegawai yang memiliki komitmen, pastinya mempunyai keinginan untuk menyumbangkan tenaga, pikiran serta bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Hal ini dilakukan agar tujuan organisasinya dapat tercapai, dengan harapan jika tujuan organisasi tercapai maka kesejahteraan pegawai juga akan meningkat. Keberhasilan suatu organisasi tidak terlepas dari komitmen pegawainya. Karena dengan komitmen yang tinggi maka produktivitas kerja pegawai akan meningkat, yang pada akhirnya akan mencapai tujuan organisasi.

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Menurut Novella ada beberapa tujuan dari organisasi yaitu dapat berupa perbaikan pelayanan pelanggan, pemenuhan permintaan pasar, meningkatkan daya saing dan meningkatnya kinerja organisasi.

Persoalan lain yang sampai saat ini masih terjadi adalah penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Banyak posisi diberikan kepada sembarang pegawai yang tidak memiliki keahlian pada bidang pekerjaannya. Akibatnya karena ketidak mampuannya dalam pekerjaan tersebut membuatnya malas bekerja, statis hanya menunggu perintah atasan tidak memiliki ide-ide untuk memajukan pekerjaannya, hal ini tentunya menghambat proses penyelesaian pekerjaan.

Hal ini tidak sepenuhnya menjadi kesalahan pegawai, akan tetapi merupakan tanggung jawab dari organisasi. Jika kita melihat masa-masa sebelum reformasi birokrasi maka proses rekrut menpegawai negeri sipil belum melalui proses yang baik. Banyak pegawai yang diangkat bukan karena kemampuannya Akan tetapi karena factor senioritas, masa kerja atau kekerabatan. Ditambah lagi kurangnya pendidikan dan pelatihan dari institusinya akibatnya kemampuan mereka tidak berkembang. Sehingga ketika proses mutasi pegawai terjadi maka penempatan pegawai tidak melihat kemampuan, dikarenakan pegawai UIN Suska Riau tidak memiliki kemampuan yang disyaratkan pada posisi posisi tertentu. Penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan dan keahliannya merupakan salah satu upaya untuk mewujudkan reformasi birokrasi.

Sejalan dengan langkah-langkah reformasi birokrasi di satuan kerja pemerintah, maka dalam rangka meningkatkan kualitaslay anan kepada





#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

masyarakat, pemerintah saat ini telah menyelenggarakan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU) sebagai mana diatur dalam peraturan pemerintah nomor 23 Tahun 2005.3 BLU bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa dengan memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas, dan penerapan praktik bisnis yang sehat.

Dengan pola pengelolaan keuangan BLU, fleksibilitas diberikan dalam rangka pelaksanaan anggaran, termasuk pengelolaan pendapatan dan belanja, pengelolaan kas, dan pengadaan barang/jasa. Kepada BLU juga diberikan kesempatan untuk mempekerjakan tenaga profesional non PNS serta kesempatan pemberian imbalan jasa kepada pegawai sesuai dengan kontribusinya. Tetapi sebagai pengimbang, BLU perlu memiliki system pengendalian perencanaan, penganggaran dan pertanggung jawaban kegiatan dan keuangan. Pengendalian yang dilakukan untuk pengelolaan keuangan BLU berupa audit oleh Akuntan Publik, sedangkan evaluasi kegiatan dan kinerja yang dilakukan dengan evaluasi Satuan Kerja (Satker) BLU memerhatikan karakteristik layanan Satker BLU. Dari kondisi ini maka diperlukan penilaian kinerja secara komprehensif yang mencakup aspek keuangan dan aspek non keuangan bagi suatu organisasi termasuk pendidikan tinggi. Salah satu metode yang lebih komprehensif dan telah digunakan oleh banyak organisasi adalah Balanced Scorecard (BSC). Keunggulan model Balanced Scorecard dikarenakan Key Performance Indicator (KPI) sebagai metric terkecil yang dimunculkan dari terjemahan strategi organisasi yang mana

KPI adalah indikator/ukuran yang dicapai untuk mengukur tingkat pencapaian kinerja terhadap sasaran strategi organisasi yang telah ditentukan.

Dari Penelitian yang dilakukan, Penulis Menemukan Beberapa Masalah Dari Beberapa Perspektif Balance Scorecard Pada UIN Suska Riau, antara lain :

**Pertama, Perspektif Proses Bisnis Internal,** Terdapat beberapa kendala yang dihadapi oleh UIN Suska Riau diantaranya adalah pemanggilan yang dilakukan oleh kejaksaaan tinggi dalam kasus pembangunan gedung laboratorium dan perkuliahan, pemanggilan ini dilakukan lantaran tim pengawal pengamanan pemerintahan dan pembangunan daerah (TP4D) belum menerima laporan hasil pengerjaan proyek yang di beri kesempatan untuk menyelesaikan pembangunan yang menelan anggaran sebesar Rp. 20.000.000.000 yang bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN) melalui kementerian agama (sumber: m.jpnn.com), sebelumnya pengusutan serupa dilakukan terhadap dana hibah yang di kucurkan PT. PLN ke UIN Suska Riau Sebesar Rp. 7.000.000.000, uang itu guna kegiatan sosialisasi kelistrikan.

**Kedua, Perspektif Customer.** baru-baru ini UIN Suska Riau diguncang dengan masalah UKT ( Uang Kuliah Tunggal), seratusan mahasiswa perwakilan dari sejumlah Fakultas Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau melakukan aksi demo, para mahasiswa menilai pihak kampus melakukan pungli terkait UKT (Uang Kuliah Tunggal) dikarenakan tidak memiliki dasar hukum. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 46/ pmk.05/2011 merupakan pengenaan tarif uang kuliah dalam bentuk sumbangan pembinaan pendidikan (SPP). Hal ini sesuai dengan pasal 2 huruf (b) peraturan Menteri Keuangan Nomor 46/pmk.05/2011.

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dalam peraturan itu berbunyi tarif layanan sebagaimana dimaksud dalam pasal (1) terdiri atas tarif sumbangan pembinaan pendidikan (SPP). Pasca diundangkannya peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 30 tahun 2014 tentang biaya kuliah tunggal dan uang kuliah tunggal pada perguruan tinggi keagamaan negeri di kementerian Agama. Atas pemberlakuan peraturan tersebut uin suska riau memberlakukan sistem UKT. Akan tetapi pemberlakuan sistem tarif layanan UKT wajib ditetapkan dan dimuat dalam peraturan menteri keuangan, sementara uin suska riau belum mendapatkan penetapan perubahan dari sistem tarif pelayanan SPP ke sistem tarif pelayanan UKT, hal tersebut didasarkan pada pasal 9 ayat 8.9 dan 10 peraturan pemerintah Republik Indonesia nomor 74 tahun 2012 tentang perubahan atas peraturan Pemerintah nomor 23 tahun 2005 tentang pengelolaan keuangan badan layanan umum. Bahwa usulan tarif layanan UKT. ( sumber: gaun riau.com.). dari beberapa uraian masalah diatas bahwasannya UIN Suska Riau masih kurang maksimalnya manajemen dalam pengatur kinerja pegawainya.

**Ketiga, Perspektif Keuangan,** Terdapat selisih antara data data BKU Bendahara Penerimaan, Kwitansi/Bukti Pembayaran dan BKU Staf Pengelolaan Keuangan (SPK) Statker, sebagai berikut.

UIN SUSKA RIAU



**Tabel 1.1 Selisih Data Pendapatan Perpustakaan**
*(dalam rupiah)*

Bulan	BKU Bendahara penerimaan	Kwitansi/Bukti Pembayaran	BKU SPK Perpustakaan	Selisih BKU Bendahara Penerimaan dan Kwitansi	Selisih Kwitansi dan BKU SPK	Selisih BKU Bendahara Penerimaan dan SPK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(2)-(3)	(6)=(3)-(4)	(7)=(2)-(4)
Jan-Mar	13.286.500,00	13.286.500,00	13.286.500,00	-	-	-
Apr-Jun	16.911.100,00	18.572.800,00	19.572.750,00	(1.661.700,00)	(999.950,00)	(2.661.650,00)
Jul-Sep	7.908.800,00	7.908.800,00	7.908.800,00	-	-	-
Okt-Des	17.823.000,00	17.823.000,00	17.823.300,00	-	(300,00)	(300,00)
<b>Jumlah</b>	<b>55.929.400,00</b>	<b>57.591.100,00</b>	<b>58.591.350,00</b>	<b>(1.661.700,00)</b>	<b>(1.000.250,00)</b>	<b>(2.661.950,00)</b>

(Sumber: laporan keuangan)

Dari Tabel diatas bahwasannya dapat disimpulkan Rektor belum membuat SOP pengolaan Pendapatan Perpustakaan.

**Tabel 1.2 Rincian Persediaan**
*(dalam rupiah)*

No.	Uraian	Jumlah
1	Barang Konsumsi	888.722.575,00
2	Barang untuk Pemeliharaan	3.840.430,00
3	Suku Cadang	0,00
4	Persediaan Lainnya/Bahan Baku	1.452.000,00
<b>Jumlah</b>		<b>894.015.005,00</b>

(sumber: Laporan Neraca)

Neraca UIN Suska Riau (*Unaudited*) menyajikan saldo persediaan sebesar Rp.894.015.005,00, Pada CALK diungkapkan bahwa Neraca belum menggambarkan kondisi yang sesungguhnya karena Aplikasi yang ada pada saat ini belum memadai untuk dilakukannya rekonsiliasi persediaan dengan unit lainnya diluar rektorat, sehingga persediaan dalam neraca hanya saldo pada rektorat dan beberapa unit lainnya. Disebkan karena Petugas/operator belum sepenuhnya memahami Penggunaan aplikasi persediaan dan SAIBA dan pengelolaan barang Belum sepenuhnya melakukan penatausahaan dan *stock opname* persediaan secara



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak Cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

tertib dan teratur. Maka Seharusnya para Petugas/operator melakukan Pelatihan dalam penggunaan aplikasi persediaan dan SAIBA agar mempermudah dalam penggunaannya.

Peneliti terdahulu yang dilakukan dalam sektor publik oleh Novella (2010) meneliti mengenai Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja pada RSUD Tugurejo Semarang selama tiga tahun, yaitu tahun 2007-2009. Dari hasil penelitian dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa variasi pencapaian hasil. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih dianggap kurang, sedangkan untuk 3 perspektif lainnya dianggap sudah cukup baik. Maka, *Balanced Scorecard* cocok untuk diterapkan pada Rumah Sakit Umum Daerah Tugurejo Semarang karena *Balanced Scorecard* dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh dibandingkan dengan sistem tradisional yang masih digunakan sampai saat ini.

Hartati (2012) meneliti mengenai Pengukuran Kinerja RSUD Dr. Moewardi Surakarta dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard*. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui kinerja RSUD Dr. Moewardi tahun 2010 dengan menggunakan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Berdasarkan hasil penelitian, disimpulkan bahwa dari keempat perspektif yang diteliti, dalam perspektif keuangan masih di perlukan peningkatan dan evaluasi didalam pendapatan rumah sakit. Sementara dalam perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki nilai yang cukup baik meskipun masih terdapat hal-hal yang harus



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dilakukan untuk lebih meningkatkan kinerja rumah sakit..

EstuNiana (2018) meneliti mengenai analisis pengukuran kinerja dengan menggunakan balance scorecard pada tahun 2018,. Dari hasil penelitian dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa variasi pencapaian hasil. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih dianggap kurang , sedangkan untuk 3 perspektif lainnya dianggap sudah cukup baik. Maka, *Balanced Scorecard* cocok untuk diterapkan pada Universitas karena *Balanced Scorecard* dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh dibandingkan dengan sistem tradisional yang masih digunakan sampai saat ini.

Dengan dasar tersebut, penelitian ini akan melakukan tinjauan tentang *Balanced Scorecard* seperti dalam penelitian Novella (2010), Hartati (2012) dan Estuniana. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah dengan mengangkat objek yang berbeda yaitu pada UIN Suska Riau dengan menganalisis pengukuran kinerja pada Universitas pada tahun 2018 menggunakan empat perspektif dari metode *Balanced Scorecard* dengan membandingkan kinerja Universitas sebelum BLUD diterapkan dan sesudah BLUD diterapkan. Penulis ingin menerapkan elemen-elemen yang dimiliki *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja organisasi melalui empat aspek yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan visi, misi dan tujuan yang dijabarkan dalam strategi organisasi dan nantinya setelah aspek-aspek non finansial tersebut diukur, diharapkan dapat membuat pengukuran kinerja di UIN Suska Riau menjadi lebih baik dari



sekarang. Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan diatas, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Pengukuran Kinerja dengan menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada UIN Suska Riau)**”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja UIN Suska Riau berdasarkan konsep Balanced Scorecard pada perspektif keuangan tahun 2019 Semester Awal?
2. Bagaimana kinerja UIN Suska Riau berdasarkan konsep Balanced Scorecard pada perspektif pelanggan tahun 2019 Semester Awal?
3. Bagaimana kinerja UIN Suska Riau berdasarkan konsep Balanced Scorecard pada perspektif internal bisnis tahun 2019 Semester Awal?
4. Bagaimana kinerja UIN Suska Riau berdasarkan konsep Balanced Scorecard pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada tahun 2019 Semester Awal?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja Uin Suska Riau berdasarkan konsep Balanced Scorecard Sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kinerja UIN Suska Riau berdasarkan konsep Balance Scorecard pada perspektif Keuangan pada tahun 2019 Semester Awal.
2. Untuk mengetahui kinerja UIN Suska Riau berdasarkan konsep Balance Scorecard pada perspektif Customer pada tahun 2019 Semester Awal.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. Untuk mengetahui kinerja UIN Suska Riau berdasarkan konsep Balance Scorecard pada perspektif Bisnis dan internal pada tahun 2019 Semester Awal.
4. Untuk mengetahui kinerja UIN Suska Riau berdasarkan konsep Balance Scorecard pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada tahun 2019 Semester Awal.

**1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberi kegunaan sebagai berikut :

1. Bagi Akademik

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan dan pengetahuan mengenai penilaian kinerja dengan menggunakan metode Balanced Scorecard.

2. Bagi Pihak Universitas

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu Universitas sebagai Organisasi Sektor Publik dalam pengukuran kinerja yang mampu dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard dan juga penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu alat pembanding untuk Universitas dalam mengukur kinerjanya.

3. Bagi Pemerintah Daerah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pemerintah daerah dalam mengambil kebijakan mengenai pengukuran kinerja pada instansi-instansi pemerintah - pemerintah daerah agar lebih komprehensif mencakup semua aspek.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 1.5 Metode Penelitian

### A. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau yang Beralamat di jalan HR. Soebrantas No. 155 Km 15, Kelurahan Simpang baru, Kecamatan Tampan, Pekanbaru.

### B. Jenis Sumber Data

Jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data Sekunder yang diperoleh dari tulisan-tulisan dan Laporan-Laporan yang telah disusun oleh UIN Suska Riau dalam bentuk yang telah jadi berupa sturktur organisasi dan Laporan Keuangan.

### C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Dokumentasi yaitu dengan melakukan pengutipan data-data yang dimiliki oleh UIN Suska Riau, dan penyebaran kuisisioner.

### D. Teknik Analisi Data

Dalam menganalisa data informasi yang telah dikumpulkan, digunakan metode deskriptif yaitu penganalisaan terhadap kenyataan – kenyataan yang di temui di lapangan kemudian dibandingkan dengan teori-teori yang telah ada dan menggunakan purposive sampling, yaitu teknik sampling non random dimana peneliti menentukan pengambilan sample dengan cara menentukan ciri – ciri khusus yang sesuai dengan tujuan si peneliti.



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi hal-hal yang akan dibahas dalam skripsi. Bab ini membahas tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

### **BAB II : TELAAH PUSTAKA**

Bab ini menjelaskan tentang dasar-dasar teori yang menyangkut penelitian ini yaitu mengenai pengertian sektor publik, pengukuran kinerja sektor publik, tujuan pengukuran kinerja, manfaat pengukuran kinerja, informasi yang digunakan untuk pengukuran kinerja, kinerja dalam pandangan islam, pengertian *balanced scorecard*, perspektif dalam *balanced scorecard*, keunggulan dan manfaat *balanced scorecard*, dan Universitas sebagai BLUD.

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan tentang ruang lingkup penelitian, objek penelitian, jenis penelitian, operasional variabel penelitian, populasi dan sampel, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis dan cara penilaian dalam *Balanced Scorecard*.

### **BAB IV : PEMBAHASAN**

Bab ini merupakan hasil penelitian dan pembahasan terhadap Hasil Kinerja Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis dan Internal dan Pertumbuhan dan Pelajaran Di Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengurniikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**BAB V : PENUTUP**

Bab ini merupakan bab penutup dari penulisan yang berisikan kesimpulan penulisan dari penelitian, saran-saran yang ditujukan untuk Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau serta keterbatasan-keterbatasan yang dihadapi oleh penulis dalam melakukan penelitian.

**UIN SUSKA RIAU**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kerangka Teoritis**

##### **2.1.1. Kinerja**

Menurut Mahsun (2009 dalam Nuniek Hadiyati 2014) dari berbagai literatur secara umum disarikan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, Visi dan Misi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategi suatu organisasi.

##### **2.1.2. Pengertian Sektor Publik**

Istilah sector publik memiliki pengertian yang bermacam-macam. Di setiap negara, cakupan organisasi sektor publik sering tidak sama. Di Indonesia, berbagai organisasi termasuk dalam cakupan sektor public antara lain pemerintah pusat, pemerintah daerah, BUMN, BUMD, organisasi bidang Pendidikan, organisasi Bidang kesehatan dan organisasi-organisasi masa. Menurut Mardiasmono (2009 dalam Nanda Eka Putri 2018), sektor publik merupakan suatu entitas yang aktivitasnya berhubungan dengan usaha untuk menghasilkan barang dan pelayanan public dalam rangka memenuhi kebutuhan dan hak publik.

Sedangkan menurut mahsun (2014) sektor publik adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak atau pendapatan negara lain yang diatur dengan hokum.



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dari dua pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa sektor publik adalah suatu entitas yang aktifitasnya berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa dalam rangka memenuhi kebutuhan dan hak publik yang dibayar melalui pajak atau pendapatan negara lainnya yang diatur dengan hukum.

### 2.1.3. Kinerja Sektor Publik

#### a. Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Pengukuran kinerja sektor publik menurut Mahmudi (2015) meliputi aktivitas penetapan serangkaian ukuran atau indikator kinerja yang memberikan informasi sehingga memungkinkan bagi unit kerja sektor publik untuk memonitor kinerjanya dalam menghasilkan *output* dan *outcome* terhadap masyarakat. Pengukuran kinerja bermanfaat untuk membantu manajer unit kerja dalam memonitoring dan memperbaiki kinerja dan berfokus pada tujuan organisasi dalam rangka memenuhi tuntutan akuntabilitas publik.

Mardiasmo (2009 dalam Nanda Eka Putri 2018) berpendapat pengukuran kinerja sektor publik adalah sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja dapat diperkuat dengan menetapkan *reward* dan *punishment system*.

Pengukuran kinerja menurut Amins (2012 dalam Alfian 2016) merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja yang berupa masukan, keluaran, hasil, manfaat dan

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

campak yang digunakan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Mulyadi penilaian kinerja adalah penentuan secara periodic mengenai efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari berbagai definisi dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan serangkaian aktivitas penetapan penilaian kinerja yang berdasarkan ukuran finansial dan non finansial, ukuran mengukur sejauh mana hasil dan manfaat yang telah ditentukan sebelumnya dalam penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

## **2. Tujuan pengukuran kinerja**

Pengukuran kinerja merupakan bagian penting dari proses pengadiln manajemen, baik organisasi public maupun swasta. Namun karena sifat dan karakteristik organisasi sektor publik berbeda dengan sektor swasta, penekanan dan orientasi pengukuran kinerjanya pun terdapat perbedaan. Tujuan utama penilaian kinerja menurut Mulyadi adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan hasil yang diinginkan oleh organisasi.

Tujuan dilakukan pengukuran kinerja sektor publik menurut pendapat Mahmudi (2015) adalah:

- a. Mengetahui tingkat pencapaian tujuan organisasi.
- b. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai.
- c. Memperbaiki kinerja proses berikutnya.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- d. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment*.
- e. Memotivasi pegawai dan menciptakan akuntabilitas publik

**Manfaat Pengukuran Kinerja**

Menurut Lynch dan Cross (dalam Nanda Eka Putri, 2018) manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat kepada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
  2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
  3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
  4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih kongkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran.
  5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi *reward* atas perilaku tersebut.
1. Informasi yang digunakan untuk pengukuran kinerja

Menurut Mardiasmo (2009 dalam Nanda Eka Putri 2018) ada dua informasi yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja, kedua informasi tersebut adalah:



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Informasi financial

Penelitian laporan kinerja finansial diukur berdasarkan pada anggaran yang telah dibuat. Penilaian tersebut dilakukan dengan menganalisis varians (selisih atau perbedaan) antara kinerja actual dengan yang di anggarakan setelah dilakukan analisis varians, maka dilakukan identifikasi sumber penyebab terjadinya varians dengan menelusuri varians tersebut hingga level manajemen paling bawah. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui unit spesifikasi mana yang bertanggung jawab terhadap terjadinya varians sampai tingkat manajemen yang paling bawah.

2. Informasi Non Financial

Informasi non financial ini dapat menambah keyakinan terhadap kualitas proses pengendalian manajemen. Teknik pengukuran kinerja yang komprehensif yang banyak dikembangkan oleh berbagai organisasi dewasa ini adalah *Balance Scorecard*, dengan *Balance Scorecard* kinerja organisasi diukur tidak hanya berdasarkan aspek finansial saja, akan tetapi juga aspek non finansial. Pengukuran dengan metode *balance scorecard* melibatkan 4 aspek, yaitu :

- a. Perspektif finansial (*financial prespective*)
- b. Perspektif kepuasan pelanggan (*customer prespective*)
- c. Perspektif proses internal (*internal process efficiency*)
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth prespective*)

#### 2.1.4. Kinerja dalam Pandangan islam

Pengertian kinerja atau prestasi kerja ialah kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan pekerjaan. sejauh mana keberhasilan seseorang atau organisasi dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut “level of performance”. Biasanya orang yang level of performance tinggi disebut orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standart dikatakan sebagai tidak produktif atau ber performance rendah.

**Pirman Allah dalam Al-Qur'an surat Al-Ahqaaf ayat 19 :**

وَلِكُلِّ دَرَجَتٌ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْفِقَهُمْ أَعْمَالُهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

*Artinya : Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang Telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang merekatidada dirugikan. (Al-Ahqaaf:19)*

Dari ayat tersebut bahwasanya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya.

Firman Allah dalam Al-Qur'an surat Al-A'raaf ayat 39 :

وَقَالَتْ أُولَئِهِمْ لِأَخْرَجَهُمْ فَمَا كَانَ لَكُمْ عَلَيْنَا مِنْ فَضْلٍ فذُوقُوا الْعَذَابَ بِمَا كُنْتُمْ تَكْسِبُونَ

Artinya : "Dan Berkata orang-orang yang masuk terdahulu di antara mereka kepada orang-orang yang masuk kemudian: "Kamu tidak mempunyai kelebihan sedikitpun atas kami, Maka rasakanlah siksaan Karena perbuatan yang Telah kamu lakukan" (Al-A`raf : 39).

Ayat di atas menjelaskan bahwasanya segala kelebihan hanya milik Allah, oleh karena itu bekerja tidak hanya sebatas ubudiyah saja, karena pekerjaan merupakan proses yang frekuensi logisnya adalah pahala (balasan) yang akan kita

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

terima. Dalam konteks ini, pekerjaan tidak hanya bersifat ritual dan ukhrowi, akan tetapi juga merupakan pekerjaan sosial yang bersifat duniawi.

Selain ayat-ayat diatas, Nabi Muhammad SAW juga meriwayatkan hadist yang berbunyi :

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله ص.م: ما أمرتكم به فاعملوا به ما استطعتم (رواه البخاري ومسلم)

Artinya: «Diriwayatkan dari Abu Hurairah, dia berkata: Nabi bersabda; Apabila aku telah memerintahkan kamu untuk melaksanakan suatu pekerjaan maka laksanakanlah sesuai dengan kemampuan kamu. (HR Bukhari dan Muslim).

Mengikuti pesan yang disampaikan oleh Nabi di atas meskipun hadis ini secara definitif tidak berbicara dalam konteks pekerja (mempekerjakan seseorang) tapi dapat diperluas pemahamannya kepada persoalan pekerja, yaitu tidak dibenarkan mempekerjakan seorang pekerja di luar batas kemampuannya, atau keluar dari ketentuan kerja yang telah disepakati.

### 2.1.5. Balanced Scorecard

#### A. Pengertian Balanced Scorecard

Balanced Scorecard menurut etimologi terdiri dari dua kata yaitu "kartu skor (scorecard) dan berimbang (balanced). " Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personil di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personil di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Menurut Kaplan dan Norton (2000 dalam Estuniana 2018) mengatakan bahwa definisi Balanced Scorecard adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Balanced Scorecard mencakup



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif finansial, *Balanced Scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai hal yang menjadi pendorong tercapainya kinerjanya dan kompetitif jangka panjang yang superior. Luis dan Biromo (Gultom, 2009 dalam Wayan, 2013) mengatakan bahwa definisi *Balanced Scorecard* adalah suatu alat manajemen kinerja (performance management tool) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan nonfinansial yang kesemuanya terjalin dalam hubungan sebab akibat.

#### 2. *Balanced Scorecard* untuk Sektor Publik

Kerangka *Balanced Scorecard* tidak hanya diimplementasikan pada organisasi bisnis, tetapi juga bisa diimplementasikan pada organisasi sektor publik seperti pemerintahan, rumah sakit, perguruan tinggi, dan lainnya. Jika dalam organisasi bisnis, tumpuannya adalah perspektif keuangan karena tujuan akhirnya adalah mencari laba, sedangkan dalam organisasi sektor publik tumpuannya adalah pada perspektif pelanggan karena pelayanan publik merupakan *bottom line* organisasi. Penerapan *Balanced Scorecard* dalam organisasi sektor publik membutuhkan modifikasi, namun modifikasi tersebut tidak harus berbeda dengan *Balanced Scorecard* untuk organisasi bisnis.

Beberapa perbedaan organisasi bisnis dengan organisasi sektor publik mengenai perspektif dalam *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada tabel 2.1.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**Tabel 2.1 Perbandingan Kerangka *Balanced Scorecard* Sektor Publik dengan Sektor Swasta**

Perspektif	Sektor Swasta	Sektor Publik
Pelanggan	Bagaimana pelanggan melihat kita?	Bagaimana masyarakat pengguna pelayanan melihat kita?
Keuangan	Bagaimana kita melihat pemegang saham ?	Bagaimana kita meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya? Bagaimana kita melihat pembayar pajak?
Proses Internal	Keunggulan apa yang harus kita miliki ?	Bagaimana kita membangun keunggulan?
Pembelajaran dan Perumbuhan	Bagaimana kita terus memperbaiki dan menciptakan nilai ?	Bagaimana kita terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi pelanggan dan <i>stakeholder</i> ?

**Sumber : Mahmudi (2015)**

**3. Perspektif dalam *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* menunjukkan adanya pengukuran kinerja yang menggabungkan antara pengukuran keuangan dan non keuangan (Kaplan dan Norton, 2000 dalam Estuniana 2018). Ada empat perspektif kinerja bisnis yang diukur dalam *Balanced Scorecard*, yaitu:

**a. Perspektif Keuangan**

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *Balanced Scorecard*, karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh pengambilan keputusan. Aspek keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Pengukuran kinerja keuangan

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu:

*Growth* (bertumbuh) :

Tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Disini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

2) *Sustain* (bertahan) :

Tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Pada tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika memungkinkan.

*Harvest* (menuai) :

Tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar menuai hasil investasi ditahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan.

a. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif ini perhatian perusahaan harus ditujukan pada kemampuan internal untuk peningkatan kinerja produk, inovasi dan teknologi dengan memahami selera pasar. Dalam perspektif ini peran riset pasar sangat besar. Suatu produk atau jasa harus bernilai bagi pelanggan atau potensial pelanggan, artinya



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

memberikan manfaat yang lebih besar dan apa yang dikorbankan pelanggan untuk mendapatkannya.

Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu:

4) *Core measurement group*, yang memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:

Pangsa Pasar (*market share*): pangsa pasar ini menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu. Hal itu diungkapkan dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual.

b) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*) : menunjukkan tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya presentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.

Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*) : pengukuran ini menunjukkan tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru memenangkan bisnis baru. Akuisisi ini dapat diukur dengan membandingkan banyaknya jumlah pelanggan baru di segmen yang ada.

Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*) : pengukuran ini berfungsi untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria spesifik dalam *value proportion*.

5) *Customer Value Proportion* yang merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *Core value proportion* didasarkan pada atribut sebagai berikut:

a) *Product/service attributes* yang meliputi fungsi produk atau jasa, harga

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dan kualitas. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk atau jasa yang ditawarkan.

b) *Customer relationship* adalah strategi dimana perusahaan mengadakan pendekatan agar perasaan pelanggan merasa puas atau produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan.

c) *Image and reputation* membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

**Perspektif Proses Bisnis Internal**

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu:

Proses inovasi Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Secara garis besar proses inovasi dapat dibagi menjadi dua yaitu:

- a) Pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan.
- b) Pengukuran terhadap proses pengembangan produk.
- c) Proses Operasi, pada proses operasi yang dilakukan oleh masing- masing organisasi bisnis, lebih menitik beratkan pada efisiensi proses, konsistensi,

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan.

- Pelayanan Purna Jual, tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada pelanggan. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purna jual ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan.

**Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Kaplan (2000 dalam Estuniana 2018) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus mempertahankan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif diatas dan tujuan perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasi merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *Balanced Scorecard*.

**Keunggulan dan Manfaat *Balanced scorecard***

Keunggulan *Balanced scorecard* dalam konsep pengukuran kinerja yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

- Komprehensif : Sebelum konsep *Balanced Scorecard* ditemukan, perusahaan beranggapan bahwa perspektif keuangan adalah perspektif yang paling tepat untuk mengukur kinerja perusahaan. Setelah keberhasilan *Balanced*



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

*Scorecard*, para eksekutif perusahaan baru menyadari output yang dihasilkan oleh perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil dari tiga perspektif lainnya, yaitu pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran pertumbuhan. Dengan adanya perluasan pengukuran ini diharapkan manfaat yang diperoleh oleh perusahaan adalah pelipatgandaan keuangan di jangka panjang dan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memasuki arena bisnis yang kompleks. Koheren : *Balanced Scorecard* mewajibkan personal untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung.

- b. Seimbang : Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan dalam empat perspektif meliputi jangka pendek dan panjang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *Balanced Scorecard* juga tercermin dengan selarasnya scorecard personal staf dengan scorecard perusahaan sehingga setiap personal yang ada dalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan.

Terukur : Dasar pemikiran bahwa setiap perspektif dapat diukur adalah adanya keyakinan bahwa “*if we can measure it, we can manage it, if we can manage it, we can achieve it*”. Sasaran strategik yang sulit diukur seperti pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Sedangkan menurut Gunawan, 2000 (dalam Brilian 2015), keunggulan

*Balanced Scorecard:*

Adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Fokus terhadap tujuan perusahaan.

Keunggulan *Balanced Scorecard* lainnya adalah:

Merupakan sekumpulan pengukuran yang memberikan pandangan bisnis yang luas dan komprehensif kepada manajer puncak.

Memberitahukan akibat terjadinya kegagalan.

- c. Meminimumkan kelebihan informasi yang membatasi jumlah pengukuran yang digunakan.
- d. Menggabungkan pengukuran finansial dan pertumbuhan dan operasional pada kepuasan konsumen, proses internal, inovasi organisasi, dan pertumbuhan organisasi.

Mendorong manajer untuk melihat bisnis dari empat pandangan, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Tujuan yang ditetapkan dalam implementasi *Balanced Scorecard* akan membantu dalam Lasdi, 2002 (dalam Novella, 2010) :

Memberi pedoman dalam penentuan tujuan-tujuan dan ukuran scorecard.

Mendapatkan komitmen dari partisipan proyek.

Mengklarifikasi kerangka kerja bagi pelaksanaan dan proses manajemen yang harus dilaksanakan setelah penyusunan scorecard awal.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## **2.1.6. Badan Layanan Umum (BLU) / Badan Layanan Umum Daerah (BLUD)**

### **1. Pengertian dan Tujuan BLU/BLUD**

Pengertian BLU diatur dalam pasal 1 angka 23 Undang-Undang No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, yaitu :

Badan Layanan Umum adalah instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas.

Pengertian ini kemudian diadopsi kembali dalam peraturan pelaksanaannya yaitu dalam pasal 1 angka 1 Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

Pola Pengelolaan Keuangan Daerah Layanan Umum, yang selanjutnya disebut PPK-BLU adalah pola pengelolaan keuangan yang memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa, sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah ini, sebagai pengecualian dari ketentuan pengelolaan keuangan negara pada umumnya.

Sedangkan tujuan dibentuknya BLU adalah sebagaimana yang diamanatkan dalam Pasal 68 ayat (1) Undang-Undang No. 1 Tahun 2004 yang menyebutkan bahwa :



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Badan Layanan Umum dibentuk untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Kemudian ditegaskan kembali dalam Pasal 2 Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 yang menyebutkan bahwa :

BLU bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa dengan memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas, dan penerapan praktek bisnis yang sehat.

BLUD dan Pola Pengelolaan Keuangan BLUD (PPK-BLUD) menurut Permendagri No. 61 Tahun 2007 dalam Pasal 1 Ayat 1 dan 2 sebagai berikut :

Badan Layanan Umum Daerah adalah merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah atau Unit Kerja pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di lingkungan pemerinth daerah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan, dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas.

PPK-BLUD adalah pola pengelolaan keuangan yang memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktik-praktik bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa, sebagai pengecualian dari ketentuan pengelolaan keuangan daerah pada umumnya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 2.2. Peneliti Terdahulu

Beberapa penelitian mengenai *Balanced Scorecard* telah dilakukan pada beberapa perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* lebih memberikan informasi yang akurat, karena tidak hanya mengukur kinerja keuangan, tetapi juga kinerja non keuangan. Beberapa penelitian terdahulu mengenai *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

Novella Aurora (2010) melakukan penelitian yang berjudul ” Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja (Studi Kasus Pada RSUD Tugurejo Semarang)”. Hasil penelitian tersebut adalah terdapat beberapa variasi pencapaian hasil. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih dianggap kurang , sedangkan untuk 3 perspektif lainnya dianggap sudah cukup baik. Maka, *Balanced Scorecard* cocok untuk diterapkan pada Rumah Sakit umum Daerah Tugurejo Semarang karena *Balanced Scorecard* dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh dibandingkan dengan sistem tradisional yang masih digunakan sampai saat ini.

Wahyu Eko Yuzandra Pramadhany (2011) melakukan penelitian yang berjudul ” Penerapan Metode *Balanced Scorecard* sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja Pada Organisasi Nirlaba (Studi Kasus pada Rumah Sakit Bhayangkara Semarang)”. Hasil penelitian tersebut adalah nilai rata-rata untuk masing-masing perspektif yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan adalah cukup baik. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja Rumah Sakit Bhayangkara Semarang termasuk

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dalam kriteria cukup, dengan beberapa saran dan perbaikan yang perlu dilakukan.

Hartati (2012) melakukan penelitian yang berjudul “Pengukuran Kinerja RSUD Dr. Moewardi Surakarta dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard*”. Hasil penelitian tersebut adalah:

- a. Kinerja perspektif pelanggan dinilai cukup baik, namun beberapa hal masih perlu mendapatkan perhatian, yaitu beberapa pelayanan yang masih kurang yaitu antrian pendaftaran di rawat jalan terlalu lama, dan pelayanan obat kurang cepat.
- b. Perspektif keuangan dengan melihat kinerja keuangan masih di bawah ukuran baku (*total assets turnover* dan *recovery rate*), perlu dilakukan upaya untuk meningkatkan rasio tersebut, yaitu salah satu caranya dengan meningkatkan pendapatan rumah sakit.
- c. Kinerja perspektif proses bisnis internal dengan nilai cukup baik, namun beberapa hal masih harus diperhatikan yaitu jumlah peralatan seperti kursi roda masih kurang, sarana dan prasarana, beban kerja tidak sesuai dengan jumlah SDM.
- d. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai cukup baik. Dan diharapkan agar rumah sakit segera menerapkan sistem absensi dengan mesin kepada seluruh pegawai rumah sakit.



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Brilian Pamuncak Prasetyo dan Wiwik Hidajah Ekowati, SE, M.Si, Ak,CA (2015) melakukan penelitian yang berjudul ” Analisis Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada RSUD Dr. Soedono Madiun”. Hasil penelitian tersebut adalah menunjukkan bahwa RSUD Dr. Soedono dapat dikatakan “cukup” dengan pengukuran *Balanced Scorecard*. Dikatakan cukup karena hasil pengukuran dengan metode *Balanced Scorecard* menunjukkan total skor sebesar 6 dan rata-rata skor sebesar 0,35 dari 17 indikator berdasarkan ukuran empat perspektif yang ada.

4. Anggraini Puspita Sari dan Endang Dwi Retnani (2015) melakukan penelitian yang berjudul “Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada Rumah Sakit Islam Surabaya”. Hasil penelitian tersebut adalah berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Rumah Sakit Islam Surabaya telah memiliki visi, misi, tujuan dan sasaran strategis yang jelas dan mudah dipahami Indikator-indikator yang kinerja yang telah disesuaikan dengan kesepakatan pihak manajemen Rumah Sakit Islam Surabaya pada masing-masing perspektif *balanced scorecard*.

Estu Niana (2018) meneliti mengenai analisis pengukuran kinerja dengan menggunakan balance scorecard ( studi kasus pada Universitas islam syekh yusuf tanggerang pada tahun 2018,. Dari hasil penelitian dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa variasi pencapaian hasil. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih dianggap kurang , sedangkan untuk 3 perspektif lainnya dianggap sudah cukup baik. Maka, *Balanced Scorecard* cocok untuk

diterapkan pada Universitas karena *Balanced Scorecard* dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh dan dapat meningkatkan keunggulan dibandingkan dengan kampus lain.



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang dilakukan menggunakan metode studi kasus, yaitu penelitian yang dilakukan dengan karakteristik masalah yang berkaitan dengan latar belakang dan kondisi saat ini dari objek yang diteliti, serta interaksinya dengan lingkungan sehingga kesimpulan yang diambil berdasarkan penelitian dan hanya berlaku terbatas pada objek yang diteliti yaitu Universitas Sultan Syarif Kasim Riau dan tidak berlaku di Tempat lain.

### **3.2. Tempat dan Waktu Penelitian**

#### **1. Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau

#### **2. Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Desember 2019 s/d Juli 2020

### **3.3. Subyek dan Obyek Penelitian**

#### **1. Subyek Penelitian**

Pada Penelitian ini subyek penelitian yang akan diteliti Yaitu Pegawai, Dosen dan Mahasiswa

#### **2. Obyek Penelitian**

Obyek yang akan diteliti adalah Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Meliputi Empat Perspektif yang ada dalam Balance Scorecard.



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpulkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**3.4. Data yang Dikumpulkan**

1. Data yang diperoleh dari Universitas meliputi:
  - a. Sejarah Ringkas Universitas
  - b. Struktur Organisasi
2. Data yang berkaitan langsung dengan masalah yang akan diteliti yaitu:
  - a. Laporan keuangan Universitas

**3.5. Teknik Pengumpulan data**

Teknik pengumpulan data adalah sebagai Berikut:

- a. Teknik Wawancara adalah Teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung mengenai Keadaan di lapangan.
- b. Teknik Dokumentasi

Teknik Dokumentasi adalah Teknik pengumpulan data dengan cara memperoleh data yang diperlukan dengan mencatat data yang ada di perusahaan.

- c. Kuisisioner

Kuisisioner adalah Metode pengumpulan data dengan Menyusun daftar pertanyaan secara tertulis mengenai indicator-indikator yang terdapat dalam balance scorecard.

**3.6. Populasi dan Sample**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (sugiyono, 2009, dalam Brilian 2015). Populasi dalam Penelitian ini adalah

Pegawai, Dosen dan Mahasiswa Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Sample adalah Sebagian jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, bila populasi besar, dan penelitian tidak mungkin mempelajari semuanya maka peneliti dapat menggunakan Sebagian dari populasi (Sugiyono, 2009. Dalam brilian 2015).

Dalam penarikan sample, penulis menetapkan untuk menggunakan Teknik Purposive Sampling, yaitu teknik untuk menentukan sampel penelitian dengan beberapa pertimbangan tertentu yang bertujuan agar data yang diperoleh nantinya bisa lebih representative (sugiyono, 2010), sehingga ditetapkan sample dalam penelitian ini berjumlah 120 orang.

**Tabel 3.1 : Sampel Peneletian Berdasarkan Teknik Puposive Sampling**

No.	Subyek Penelitian	Sampel
1	Pegawai	35
2	Dosen	35
3	Mahasiswa	50
<b>Jumlah</b>		<b>120</b>

*Sumber: Data Penelitian 2019*

### 3.7. Teknik Analisis Data

Analisis data Merupakan bagian terpenting dalam penelitian dimana data yang telah diperoleh akan di analisis untuk mendapatkan pemahaman dan interpretasi data.

Untuk mengetahui bagaimana kinerja Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau dengan Balance Scorecard penulis mengambil Langkah-langkah sebagai berikut:



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 1. Perspektif Financial

Kinerja perspektif keuangan Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau diukur dengan menggunakan metode value for money atau 3E, yaitu rasio ekonomis, rasio efisiensi, dan rasio efektivitas.

Rasio ekonomis diperoleh dengan membandingkan realisasi belanja operasional dengan anggaran belanja operasional dengan rumus:

$$\text{ekonomis} = \frac{\text{realisasi belanja operasional}}{\text{anggaran belanja operasional}} \times 100\%$$

Rasio efektivitas diukur dengan membandingkan realisasi pendapatan sekolah dengan anggaran pendapatan sekolah yang sudah ditetapkan.

Rumus:

$$\text{efektivitas} = \frac{\text{realisasi pendapatan sekolah}}{\text{anggaran pendapatan sekolah}} \times 100\%$$

Rasio efisiensi diukur dengan membandingkan realisasi belanja operasional dengan realisasi pendapatan usaha sekolah. Rumus:

$$\text{efisiensi} = \frac{\text{realisasi belanja operasional}}{\text{realisasi pendapatan usaha}} \times 100\%$$

Untuk menentukan tingkat kinerja keuangan digunakan interval dalam skala likert pada tabel berikut:



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**Tabel 3.2**  
**Skala Pengukuran Kinerja Keuangan**

Prosentase	Skala	Kategori
<b>EKONOMI</b>		
< 90%	5	Sangat Ekonomis
90% - 95%	4	Ekonomis
95% - 100%	3	Cukup Ekonomis
100% - 105%	2	Tidak Ekonomis
> 105%	1	Sangat Tidak Ekonomis
<b>EFEKTIVITAS</b>		
>100%	5	Sangat Efektif
90%-100%	4	Efektif
80%-90%	3	Cukup Efektif
60%-80%	2	Tidak Efektif
<60%	1	Sangat Tidak Efektif
<b>EFISIENSI</b>		
<60%	5	Sangat Efisien
60% - 79%	4	Efisien
80% - 99%	3	Cukup Efisien
100% - 120%	2	Tidak Efisien
>120%	1	Sangat Tidak Efisien

Sumber: Sugiono, 2013, diolah kembali dan Kepmendagri No. 680.900-327 terkait kriteria efisiensi dan efektivitas kinerja keuangan

## 2. Perspektif Customer ( mahasiswa)

Kinerja Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau pada perspektif pelanggan diukur dengan pengukuran tingkat kepuasan pelanggan yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Untuk mengukur kepuasan pelanggan, peneliti menggunakan teori *service quality* (Zeithaml *et al.* 1996: 184, Parasuraman *et al.* 1998, dan Hart *et al.* 2009)

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dalam Joko Pramono (2014). Menurut teori tersebut kualitas layanan dalam dunia pendidikan terdiri atas 5 (lima) komponen, yaitu:

- a. Wujud Fisik (Tangibles), yaitu wujud fisik dari sekolah seperti ruang teori, ruang praktik, tingkat kebersihan, kelengkapan sarana-prasarana pembelajaran dan lain-lain.
- b. Keandalan (Reliability) yaitu kemampuan sekolah dalam hal ini pegawai (guru dan karyawan) untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat waktu, dapat dipercaya, dan memuaskan kepada siswa.
- c. Daya Tanggap (Responsiveness) yaitu kemampuan/kepedulian tenaga pendidik dan kependidikan dalam membantu siswa dan memberikan pelayanan dengan cepat dan tanggap.
- d. Jaminan (Assurance) yaitu pengetahuan, kesopanan, dan keramahan tenaga pendidik dan kependidikan yang dapat menimbulkan kepercayaan pelanggan/siswa kepada sekolah.
- e. Empati (Emphaty) yaitu ketersediaan sekolah untuk peduli, memberikan perhatian pribadi kepada para siswa dan kenyamanan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan siswa.

Kuesioner yang disebarkan menggunakan skala likert 5 poin, yaitu Sangat Tidak Puas, Tidak Puas, Cukup Puas, Puas, dan Sangat Puas.

Tingkat kepuasan pelanggan diukur dengan rumus:

$$\text{tingkat kepuasan} = \frac{\text{skor kenyataan}}{\text{skor harapan}} \times 100\%$$

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Untuk mengukur kinerja perspektif pelanggan, peneliti menyusun kuesioner yang akan dibagikan kepada Mahasiswa sebagai pelanggan Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. Jawaban dari kuesioner tersebut selanjutnya di kuantitatifkan dan dilakukan perhitungan nilai rata-rata perspektif kepuasan pelanggan. Dengan menggunakan skala likert maka nilai rata-rata tersebut mencerminkan tingkat kepuasan pelanggan Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Penggunaan skala likert dengan data interval 1-5 untuk menunjukkan tingkat kepuasan responden yang diteliti yaitu pelanggan (Mahasiswa). Pengukuran kinerja perspektif pelanggan memiliki dua indikator yaitu kepuasan pelanggan dan kualitas layanan. Setiap indikator memiliki skor masing-masing terendah dan tertinggi dengan rentang 1-5, maka total skor terendah adalah 2 dan skor tertinggi adalah 10 atau jika dinyatakan dalam persentase, rentang nilai kinerja perspektif pelanggan antara 20% - 100%. Dengan demikian untuk aspek kinerja pelanggan gradasi kinerjanya dapat diukur seperti tampak dalam tabel berikut:

**Tabel 3.3**  
**Skala pengukuran perspektif pelanggan**

Nilai (Persentase)	Skala	Kategori
84,01% - 100%	5	Sangat Puas
68,01% - 84%	4	Puas
52,01% - 68%	3	Netral
36,01% - 52%	2	Tidak Puas
20% - 36%	1	Sangat Tidak Puas

Sumber: Sugiono 2013, diolah kembali

Dalam penelitian perspektif customer ini peneliti menghitung dan menjelaskan hasil kuisisioner dengan menggunakan Teknik skala likert.



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Untuk menentukan sample peneliti menggunakan metode purposive sampling dengan 50 Responden sebagai kriteria :

1. Mahasiswa yang diteliti Angkatan 2018 dan 2019

### 3. Perspektif Bisnis dan Internal

Dalam penelitian perspektif Bisnis dan Internal Subyek Penelitian yaitu Pegawai dan dosen Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, peneliti menghitung dan menjelaskan hasil kuisioner dengan menggunakan Teknik scoring. Untuk menentukan sample peneliti menggunakan metode purposive sampling 35 Responden Untuk pegawai dan 35 responden untuk dosen dengan kriteria :

1. kriteria Responden untuk Pegawai

1. Berdasarkan Umur
2. Pegawai yg pernah mengurus sistem Keuangan selama 5 tahun
3. PNS dan Non PNS

2. Kriteria Responden untuk Dosen

1. Berdasarkan Umur
2. PNS dan Non PNS
3. Dosen yang Mengambil Pendidikan SI dan S2 nya Ekonomi

Maka uraian dari masing – masing pengukur Tersebut adalah:

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### 1. Inovasi

- a) Universitas selalu mendorong fakultas untuk selalu update semua program studi pada kurikulum dan silabus yang sesuai dengan tuntutan pasar.
- b) Universitas membuka fakultas dan program studi baru untuk S1 dalam memenuhi kebutuhan konsumen
- c) Universitas membuka jenjang baru untuk program S2 dalam memenuhi kebutuhan konsumen.

### 2. Proses / Operasi

- a) Dosen melakukan tatap muka (mengajar) dikelas sesuai dengan jumlah waktu yang ditentukan (untuk 3 SKS = 150 menit dan 2 SKS = 100 menit)
- b) Dosen melakukan tatap muka (mengajar) di kelas sesuai dengan jadwal dan jumlah pertemuan yang ditentukan (untuk satu semester sebanyak 14 kali pertemuan

### 3. Sarana dan Prasarana

- a) Universitas pada masing-masing Fakultasnya mempunyai ruang kelas yang memadai sebagai fasilitas pendukung penyelenggaraan Pendidikan.
- b) Universitas mempunya labolatorium sebagai fasilitas pendukung penyelenggaraan Pendidikan
- c) Universitas mempunyai labolatoriom ekonomi yaitu pojok bursa efek Indonesia dan hewan ternak pada fakultas



pertanian sebagai fasilitas pendukung penyelenggaraan Pendidikan.

2. Kepuasan pegawai terdiri dari aspek :

1. Proses/Operasi

- a) Tingkat kesalahan yang dilakukan karyawan dalam pekerjaannya relative rendah
- b) Target dan waktu penyelesaian untuk melayani kebutuhan dosen dan mahasiswa di lakukan secara cepat.
- c) Target untuk menyelesaikan untuk melayani kebutuhan administrasi mahasiswa dalam hal membuat surat ijin penelitian dilakukan secara tetap dan sesuai kemampuan karyawan.

2. Sarana dan prasarana

- a) Universitas menyediakan layanan KRS online dan media informasi akademik melalui media online.
- b) Administrasi pelayanan KRS telah didukung sistem akademik berkomputer.
- c) Administrasi pelayanan akademik penjadwalan telah didukung oleh sistem informasi akademik
- d) Nilai persemester telah didukung oleh sistem informasi
- e) Administrasi pelayanan keuangan telah didukung oleh sistem informasi dan UIN SUSKA juga Sudah BLU

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Untuk mengukur tingkat kepuasan tersebut dilakukan dengan membandingkan skor maksimal dengan skor tenaga pendidik dan kependidikan terhadap realita yang ada.

$$\text{Tingkat Kepuasan} = \frac{\text{Skor perolehan}}{\text{Skor kenyataan}} \times 100\%$$

Setiap indikator memiliki skor masing-masing terendah dan tertinggi dengan rentang 1-5, maka total skor terendah adalah 2 (dua) dan skor tertinggi adalah 10 (sepuluh). Dengan demikian untuk aspek Bisnis dan internal gradasi kinerjanya dapat diukur seperti tampak dalam tabel berikut:

**Tabel 3.4**  
**Skala Pengukuran Perspektif bisnis dan internal**

Nilai (Prosentase)	Skala	Kategori
84,01%-100%	5	Sangat Setuju
68,01% – 84%	4	Setuju
52,01% – 68%	3	Netral
36,01% – 52%	2	Tidak Setuju
20,00% – 36%	1	Sangat Tidak Setuju

Sumber: Sugiono 2010, diolah Kembali.

#### 4. perspektik Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran ini memiliki 3 (tiga) indikator yaitu tingkat Keterlibatan Universitas, tingkat Status Kerja dan Kepuasan lingkungan serta suasana Kerja. Kuesioner ini dibagikan kepada tenaga pendidik dan kependidikan Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau yang merupakan responden dalam penelitian ini.

Pertanyaan yang diberikan memiliki lima jawaban yaitu sangat tidak setuju, tidak tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju. Jawaban

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

responden atas kuesioner tersebut dikuantifikasikan untuk mencari nilai rata-rata kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan menggunakan skala likert. Dari pengolahan data tersebut akan diketahui tingkat kepuasan pegawai dan dosen Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Untuk mengukur tingkat kepuasan tersebut dilakukan dengan membandingkan skor maksimal dengan skor persepsi tenaga pendidik dan kependidikan terhadap realita yang ada.

$$\text{Tingkat Kepuasan} = \frac{\text{Skor perolehan}}{\text{Skor kenyataan}} \times 100\%$$

Pengukuran kinerja pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari tiga indikator, yaitu Keterlibatan Universitas, tingkat Status Kerja dan Kepuasan lingkungan serta suasana Kerja. Setiap indikator memiliki skor masing-masing terendah dan tertinggi dengan rentang 1-5, maka total skor terendah adalah 2 (dua) dan skor tertinggi adalah 10 (sepuluh). Dengan demikian untuk aspek kinerja pertumbuhan dan pembelajaran gradasi kinerjanya dapat diukur seperti tampak dalam tabel berikut:

**Tabel 3.5**  
**Skala Pengukuran Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran**

Nilai (Prosentase)	Skala	Kategori
84,01% - 100% >	5	Sangat Setuju
68,01% – 84%	4	Setuju
52,01% – 68%	3	Netral
36,01% – 52%	2	Tidak Setuju
20,00% – 36%	1	Sangat Tidak Setuju

Sumber: Sugiono 2010, diolah kembali

### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dari beberapa pengukuran yang telah dilakukan, maka dilakukan pembobotan untuk masing-masing kinerja berdasarkan perspektif *balance scorecard*. Teknik pembobotan adalah teknik yang digunakan untuk memberi nilai bobot untuk sejumlah indikator atau atribut. Teknik pembobotan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan Teknik pembobotan Dally (2010) yang disesuaikan dengan kebutuhan penulisan.

**Tabel 3.6**  
**Format Bobot Keseluruhan *Balance Scorecard***

No	Perspektif	Peta Strategi	Indikator Kerja	Skor (1-5)
I	Keuangan	Penyediaan Anggaran Secara Rutin	1. Ekonomis	5
			2. Efisien	5
			3. Efektifitas	5
Skore Keseluruhan I				15
II	Pelanggan	Kepuas Pelanggan	1. Tingkat Kualitas Layanan	5
			2. Tingkat Kepuasan Pelanggan	5
Skore Keseluruhan II				10
III	Proses Bisnis Internal (Dosen)	Inovasi		5
		Proses		5
		Purna jual	Standar Sarana dan Prasarana	5
	Pegawai		Proses	5
			Sarana dan Prasarana	5
Skore Keseluruhan III				25
IV	Pembelajaran dan Pertumbuhan (Dosen)	Keterlibatan universitas	1. Tingkat Kepuasan Kerja	5
		Status kerja	2. Tingkat Kemampuan	5
	(Pegawai)	Kepuasan Lingkungan	3. Tingkat kenyamanan	5
		Keterlibatan universitas	1. Tingkat Kepuasan Kerja	5
		Status kerja	2. Tingkat Kemampuan	5
		Kepuasan Lingkungan	3. Tingkat kenyamanan	5
Skore Keseluruhan IV				30
Total Skore				80

(Sumber: Dally 2010)



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Berdasarkan tabel diatas maka ditentukan kriteria kinerja “Sangat Baik”, “Baik”, “Cukup Baik”, “Tidak Baik”, dan “Sangat Tidak Baik”. Dengan menggunakan skala likert pada interval 1-5 maka nilai kinerja akhir Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau dapat mencerminkan kategori kinerja yang telah ditetapkan sebagaimana dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 3.7**  
**Nilai Kinerja Akhir *Balance Scorecard***

Nilai (Skor)	Skala	Kategori
68 – 80	5	Sangat Baik
55 – 67	4	Baik
42 – 54	3	Cukup Baik
29 – 41	2	Tidak Baik
16 – 28	1	Sangat Tidak Baik

Sumber: Sugiono 2010, diolah kembali

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis pengukuran kinerja Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau dengan pendekatan *balance scorecard*. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Hasil pengukuran kinerja *balance scorecard* pada aspek keuangan di Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau pada tahun 2019 semester awal menunjukkan kinerja baik. Kinerja perspektif keuangan menunjukkan efektif, tidak efisien, dan ekonomis.
2. Hasil pengukuran kinerja *balance scorecard* pada aspek pelanggan di Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau menunjukkan kinerja baik. Kinerja perspektif pelanggan menunjukkan efektif, efisien, dan ekonomis. Hal ini menunjukkan pelanggan merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
3. Hasil pengukuran kinerja *balance scorecard* pada aspek proses bisnis internal di Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau menunjukkan kinerja sangat baik.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

4. Hasil pengukuran kinerja *balance scorecard* pada aspek pembelajaran dan pertumbuhan di Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang menunjukkan kinerja baik.
5. Hasil pengukuran kinerja *balance scorecard* secara keseluruhan di Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau menunjukkan kinerja baik.

### 5.2 Keterbatasan

Alhamdulillah, penelitian ini telah mengungkap kinerja Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau dengan pendekatan *balance scorecard*, namun penelitian ini masih memiliki keterbatasan, yaitu:

1. Pada perspektif pelanggan memfokuskan pada pelanggan primer, yaitu para Mahasiswa, namun belum melibatkan pelanggan sekunder seperti orang tua, sehingga peneliti berikutnya diharapkan mampu menyempurnakannya dengan mengukur kepuasan pelanggan secara keseluruhan.
2. Penelitian ini merupakan studi kasus, yaitu di Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, sehingga hasil penelitian tidak dapat di generalisasikan dan hanya berlaku untuk Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

### 5.3 Saran

Selain dapat digunakan untuk mengetahui tingkat kinerja Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, penelitian ini juga menyarankan hal-hal sebagai berikut:



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Universitas islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau sedapat mungkin menggunakan hasil penelitian ini untuk mengetahui tingkat kinerja organisasi.
2. Universitas islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau sedapat mungkin mempertahankan aspek kinerja yang sudah sangat baik dan melakukan inovasi-inovasi baru..
3. Hasil penelitian ini dapat memperkaya teoriteori sebelumnya, baik menambah maupun menguatkan hasil penelitian terdahulu. Selain itu hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan dalam pengembangan teori dan sumber ide untuk penelitian serupa lainnya.



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur`an Surah Al-A`raf ayat 39 dan Al-Ahqaf ayat 19

Aurora, Novella. 2010. *Penerapan Balance Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja*. Skripsi. Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro

Dwi, A. P. (2015). *Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada Rumah Sakit Ialam Surabaya*. Jurnal: STIESIA, Surabaya.

Ekowati, B. P. (2015). *Analisis Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard pada RSUD Soedono Madiun*. Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

Hartati. (2012). *Pengukuran Kinerja RSUD Dr. Moewardi Surakarta dengan menggunakan Metode Balanced Scorecard*. Skripsi: Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

Hidajah, P. d. (2015). *Pengukuran Kinerja dengan menggunakan Balanced Scorecard pada RSUD Dr. Soedono Madiun*. Jurnal: Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya.

Kaplan, R.S dan Norton, P.N. . *Menerapkan Strategi menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Jakarta: Erlangga 2015

Klasifikasi Rumah Sakit Umum Pemerintah. Diambil kembali dari <http://scribd.com> (diakses pada 17 Januari 2018).

Lidya, M. (2015). *Penerapan Balanced Scorecard sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja di RSUD Noongan 2015*. Jurnal Riset Akuntansi .

Mahmudi. “*Manajemen Kinerja Sektor Publik*”, UPP STIM YKPN, Yogyakarta.2019.

Mahmudi. 2015. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Mardiasmo. 2011. *Akuntansi Sektor Publik*. Andi : Yogyakarta. Mahsun. 2014. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.

Mahsun. 2014. *Metode Penelitian Bahasa Tahapan Strategi, Metode, dan Tekniknya*. Jakarta: Rajawali Pers.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Mulyadi. 2019. *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Edisi Keenam belas, Salemba Empat : Jakarta.

Mulyadi. 2018. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: PT.Salemba Empat.

Nugroho, W. A. (2013). *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balance Scorecard (Studi Kasus PT. Wijaya Karya)*. Skripsi: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.

Nurchahaya, A. H. (2016). *Analisis Kinerja PDAM Kota Pekalongan dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*. Skripsi: Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang .

Pramadhany, W. E. (2011). *Penerapan Metode Balanced Scorecard sebagai tolak ukur pada organisasi nirlaba (studi kasus pada Rumah Sakit Bhayangkara Semarang)*. Skripsi: Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro.

Retnani, Y. T. (2016). *Implementasi Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Manajemen Rumah Sakit*. Jurnal Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya.

Estu niana. (2018). *Analisis pengukuran kinerja menggunakan balance scorecard ( studi kasus pada Universitas islam syekh yusuf tanggerang)*. Skripsi: Fakultas Ekonomi, Universitas islam syekh yusuf tanggerang.

Sugiyono. 2015. *Metodelogi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Yuwono, Sony, “*Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorcard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*”, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta. 2016.

<https://id.m.wikipedia.org> – *Pengertian Penelitian Kualitatif* (diakses 21 Januari 2018).

[www.m.jpnn.com](http://www.m.jpnn.com) – *Kejati Usut Proyek Miliaran UIN Suska Riau. Berita 9 april 2019*. (diakses pada 21 Juli 2019).

[www.gaunriau.com](http://www.gaunriau.com) – *Kampus UIN Suska Riau Diduga Lakukan Pungli Uang Mahasiswa,Berita 14 januari 2019*. (diakses pada 21 Juli 2019).





#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

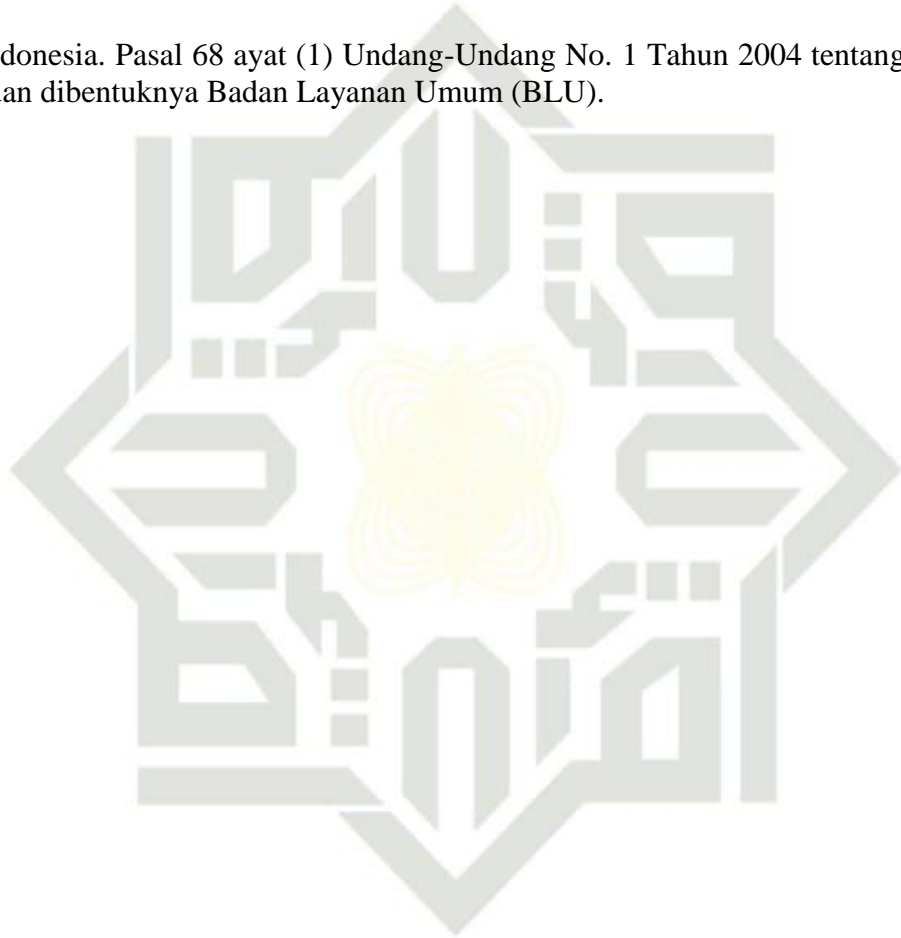
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

Republik Indonesia. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 61 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah .

Republik Indonesia. *Undang-Undang No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.*

Republik Indonesia. Pasal 68 ayat (1) Undang-Undang No. 1 Tahun 2004 tentang Tujuan dibentuknya Badan Layanan Umum (BLU).



UIN SUSKA RIAU



## KUESIONER PENGUKURAN KINERJA DENGAN METODE BALANCED SCORECARD

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### A. Petunjuk Penyelesaian

1. Pilihlah pernyataan sesuai pendapat Bapak/Ibu/Saudara tentang pengukuran kinerja di UIN Suska Riau dalam hal pelayanan yang diberikan oleh UIN Suska Riau kepada mahasiswa yang telah dialami dan dirasakan oleh Bapak/Ibu/Saudara dalam lingkungan UIN Suska Riau.

2. Pilihlah jawaban dengan memberikan tanda centang (✓) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu/Saudara alami pada kolom Yang Sesungguhnya dan pada kolom Yang Diharapkan sesuai dengan yang diinginkan dari Bapak/Ibu sekalian. Adapun makna tanda tersebut adalah sebagai berikut:

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

CS = Cukup Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

### B. Identitas Kuesioner

Nama/NIM :

Fakultas/Angkatan :

Usia :

Jenis Kelamin : a. Pria b. Wanita (silang salah satu)

Pendidikan Terakhir : a. SMA/SMK b. D3 c. S1 d. S2 (silang salah satu)

### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak Cipta Milik UIN Suska Riau State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

KUESIONER KEPUASAN PELANGGAN INTERNAL (MAHASISWA/I)						Yang Sesungguhnya					Yang Diharapkan				
No	DAFTAR PERNYATAAN	STS	TS	CS	S	SS	STS	TS	CS	S	SS				
<b>A. Bukti langsung (<i>tangibles</i>)</b>															
1.	Fasilitas kelas untuk perkuliahan memadai.														
2.	Fasilitas pendukung laboratorium komputer yang memadai.														
3.	Fasilitas pendukung pojok BEI (Bursa Efek Indonesia)/Galeri Investasi yang semakin canggih dan memadai.														
4.	Fasilitas pendukung perpustakaan yang semakin canggih dan memadai.														
5.	Fasilitas sekretariat yang nyaman.														
<b>B. Keandalan (<i>reliability</i>)</b>															
6.	Dosen Masing-masing Fakultas selalu melaksanakan kuliah sesuai dengan rencana kuliah/silabus.														
7.	Dosen yang mengajar terampil dibidangnya.														
8.	Rata-rata dosen yang ada di lingkungan UIN Suska Riau menggunakan buku referensi baru.														
9.	Sistem perkuliahan di UIN Suska Riau sering mengadakan diskusi sehingga saya terlatih untuk mengungkapkan pendapat dengan baik.														
<b>C. Daya Tanggap (<i>Responsiveness</i>)</b>															
10.	Dosen yang Berada di UIN Suska Riau selalu memulai dan mengakhiri kuliah tepat waktu.														
11.	Pelayanan Akademik UIN Suska Riau yang ramah dan cepat tanggap dalam memberikan informasi.														
<b>D. Jaminan (<i>assurance</i>)</b>															
12.	Kegiatan intra maupun ekstra kampus yang ada di UIN Suska Riau, melatih saya untuk dapat berorganisasi, bersosialisasi dan menumbuhkan jiwa kepemimpinan dalam diri saya.														
<b>E. Empati</b>															
13.	Dosen UIN Suska Riau selalu memberikan motivasi belajar kepada saya untuk mencapai yang terbaik.														
14.	Pendapat saya saat berdiskusi ditanggapi baik dan dihargai oleh dosen.														

Sumber Mahsun 2006, Indrajit dan Estuniana 2018 (dimodifikasi)

Berikan ranking (1-5) dari atribut dibawah ini dimulai dari urutan yang paling penting menurut Bapak/Ibu/Saudara.

Atribut	Bukti langsung	Keandalan	Daya tanggap	Jaminan	Empati
Ranking					



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## KUESIONER

### Kata Pengantar

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyelesaian tugas akhir atau skripsi yang sedang saya lakukan di UIN Suska Riau, maka saya melakukan penelitian dengan judul: “Analisis Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi kasus pada UIN Suska Riau).”

Adapun salah satu cara untuk mendapatkan data adalah dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Untuk itu, saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/ Saudara sekalian untuk mengisi kuesioner ini sebagai data yang akan dipergunakan dalam penelitian. Jawaban yang anda berikan semata-mata hanya untuk kepentingan akademis. Atas kesediaan dan kerjasamanya, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Maulana Yusuf

UIN SUSKA RIAU

## KUESIONER PENGUKURAN KINERJA UNIVERSITAS DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*

### A. Petunjuk Penyelesaian

- Pilihlah pernyataan sesuai pendapat Bapak/Ibu/Saudara tentang pengukuran kinerja yang diberikan oleh UIN Suska Riau yang telah dirasakan oleh Bapak/Ibu/Saudara dalam lingkungan UIN Suska Riau.
- Pilihlah jawaban dengan memberikan tanda centang (✓) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu/Saudara alami pada kolom Yang Sesungguhnya dan pada kolom Yang Diharapkan sesuai dengan yang diinginkan dari Bapak/Ibu/Saudara sekalian. Adapun makna tanda tersebut adalah sebagai berikut:

SS = Sangat Setuju

S =Setuju

CS = Cukup Setuju

TS =Tidak Setuju

STS =Sangat Tidak Setuju

### B. Identitas Kuesioner

Nama :

Usia :

Jenis Kelamin : a. Pria b. Wanita (silang salah satu)

Pendidikan Terakhir : a. SMA/SMK b. D3 c. S1 d. S2 e. S3 (silang salah satu)



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

KUESIONER PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL (DOSEN)		Yang Sesungguhnya					Yang Diharapkan				
NO	DAFTAR PERNYATAAN	STS	TS	CS	S	SS	STS	TS	CS	S	SS
<b>A. Inovasi</b>											
1.	UIN Suska Riau selalu mendorong program studi untuk selalu melakukan <i>update</i> pada kurikulum dan silabus yang sesuai dengan tuntutan pasar										
2.	UIN Suska Riau membuka Fakultas Untuk program studi baru untuk S1 dalam memenuhi kebutuhan konsumen.										
3.	UIN Suska Riau membuka jenjang baru untuk program S2 dalam memenuhi kebutuhan konsumen.										
<b>B. Proses/Operasi</b>											
4.	Dosen melakukan tatap muka (mengajar) di kelas sesuai dengan jumlah waktu yang ditentukan (untuk 3 SKS = 150 menit dan 2 SKS = 100 menit).										
5.	Dosen melakukan tatap muka (mengajar) di kelas sesuai dengan jadwal dan jumlah pertemuan yang ditentukan (untuk satu semester sebanyak 14 kali pertemuan).										
<b>C. Sarana dan Prasarana</b>											
6.	UIN Suska Riau masing-masing Fakultas mempunyai ruang kelas yang memadai sebagai fasilitas pendukung penyelenggaraan pendidikan.										
7.	Masing-masing fakultas mempunyai laboratorium komputer dengan program yang memadai untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan.										
8.	UIN Suska Riau mempunyai Pojok BEI (Bursa Efek Indonesia)/Galeri Investasi yang memadai sebagai fasilitas pendukung penyelenggaraan pendidikan.										

Sumber Mahsun 2006, Indrajit dan Estuniana 2018 (dimodifikasi)

Berikan ranking (1-3) dari atribut dibawah ini dimulai dari urutan yang paling penting menurut Bapak/Ibu/Saudara.

Atribut	Inovasi	Proses/Operasi	Sarana dan Prasarana
Ranking			



### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

KUESIONER PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN DOSEN		Yang Sesungguhnya					Yang Diharapkan				
NO	DAFTAR PERNYATAAN	STS	TS	CS	S	SS	STS	TS	CS	S	SS
<b>A. Keterlibatan Fakultas</b>											
1.	Saya sering mendapatkan pelatihan peningkatan ketrampilan.										
2.	Rektor sering mengintruksikan Dekan untuk memotivasi dosen untuk mengembangkan kreativitas dan inisiatif.										
3.	Dekan mempunyai komitmen untuk mengirim dosen ke studi lanjut.										
<b>B. Status Kerja</b>											
4.	UIN Suska Riau menawarkan jenjang karir yang saya inginkan.										
5.	Saya puas terhadap jabatan atau kedudukan saya saat ini.										
6.	Saya puas terhadap aturan dan jam bekerja di UIN Suska Riau.										
<b>C. Kepuasan Lingkungan dan Suasana Kerja</b>											
7.	Saya senang bekerja di UIN Suska Riau karena lingkungan kerjanya nyaman.										
8.	Saya senang bekerja di UIN Suska Riau karena persaingan dan pergaulannya sehat.										
9.	Suasana kerja di UIN Suska Riau menyenangkan.										
10.	Peralatan dan perlengkapan yang ada di UIN Suska Riau sangat membantu saya dalam bekerja.										

Sumber Lintje Siehoyono dalam skripsi Febriani 2015 (dimodifikasi)

Berikan ranking (1-3) dari atribut dibawah ini dimulai dari urutan yang paling penting menurut Bapak/Ibu/Saudara.

Atribut	Keterlibatan Fakultas	Status Kerja	Kepuasan Lingkungan dan Suasana Kerja
Ranking			

## KUESIONER

### Kata Pengantar

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyelesaian tugas akhir atau skripsi yang sedang saya lakukan di UIN Suska Riau, maka saya melakukan penelitian dengan judul: “Analisis Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi kasus pada UIN Suska Riau) .”

Adapun salah satu cara untuk mendapatkan data adalah dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Untuk itu, saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/ Saudara sekalian untuk mengisi kuesioner ini sebagai data yang akan dipergunakan dalam penelitian. Jawaban yang anda berikan semata-mata hanya untuk kepentingan akademis. Atas kesediaan dan kerjasamanya, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Maulana Yusuf

## KUESIONER PENGUKURAN KINERJA FAKULTAS DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*

### A. Petunjuk Penyelesaian

1. Pilihlah pernyataan sesuai pendapat Bapak/Ibu/Saudara tentang pengukuran kinerja yang diberikan oleh UIN Suska Riau yang telah dirasakan oleh Bapak/Ibu/Saudara dalam lingkungan UIN Suska Riau
2. Pilihlah jawaban dengan memberikan tanda centang (✓) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu/Saudara alami pada kolom Yang Sesungguhnya dan pada kolom Yang Diharapkan sesuai dengan yang diinginkan dari Bapak/Ibu/Saudara sekalian. Adapun makna tanda tersebut adalah sebagai berikut:

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

CS = Cukup Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

### B. Identitas Kuesioner

Nama :

Usia :

Jenis Kelamin : a. Pria b. Wanita (silang salah satu)

Pendidikan Terakhir : a. SMA/SMK b. D3 c. S1 d. S2 e. S3 (silang salah satu)





KUESIONER PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL (KARYAWAN PNS)		Yang Sesungguhnya					Yang Diharapkan				
NO	DAFTAR PERNYATAAN	STS	TS	CS	S	SS	STS	TS	CS	S	SS
A. Proses											
1.	Tingkat kesalahan yang dilakukan karyawan dalam pekerjaannya relatif rendah.										
2.	Target dan waktu penyelesaian untuk melayani kebutuhan Mahasiswa dan Dosen dalam bidang administrasi, dilakukan secara cepat dan sesuai kemampuan karyawan.										
3.	Target dan waktu penyelesaian untuk melayani kebutuhan administrasi Mahasiswa Baru dilakukan secara cepat dan sesuai kemampuan karyawan.										
4.	Target dan waktu penyelesaian untuk melayani kebutuhan administrasi dalam hal menyiapkan perlengkapan wisuda dilakukan secara cepat dan sesuai kemampuan karyawan.										
5.	Target dan waktu penyelesaian untuk melayani kebutuhan administrasi mahasiswa dalam hal membuat surat ijin penelitian, dilakukan secara cepat dan sesuai kemampuan karyawan.										
6.	Target dan waktu penyelesaian untuk melayani kebutuhan administrasi mahasiswa dalam mengatur jadwal Ujian Tengah Semester, Ujian Akhir Semester, dan ujian skripsi dilakukan secara cepat dan sesuai kemampuan karyawan.										
7.	Target dan waktu penyelesaian untuk melayani kebutuhan administrasi mahasiswa dalam hal membuat surat keterangan mahasiswa dilakukan secara cepat dan sesuai kemampuan karyawan.										
B. Sarana dan Prasarana											
8.	Universitas menyediakan layanan KRS online dan media informasi akademik melalui media online (internet).										
9.	Administasi pelayanan akademik KRS (Kartu Rencana Mahasiswa) telah didukung oleh sistem informasi akademik berkomputer.										
10.	Administasi pelayanan akademik penjadwalan telah didukung oleh sistem informasi akademik berkomputer.										

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penerbitan karya ilmiah, penyusunan laporan, penerbitan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

NO	DAFTAR PERNYATAAN	STS	TS	CS	S	SS		STS	TS	CS	S	SS
1.	Administasi pelayanan akademik nilai per semester telah didukung oleh sistem informasi akademik berkomputer.											
2.	Administasi pelayanan keuangan dan umum UIN Suska Riau telah didukung oleh sistem informasi keuangan dan umum berkomputer.											
3.	Fasilitas administrasi kesekretariatan mempunyai ruangan yang nyaman dan menggunakan teknologi yang memadai.											

Sumber Mahsun 2006, Indrajit dan Estuniana 2018 (dimodifikasi)

Berikan ranking (1-2) dari atribut dibawah ini dimulai dari urutan yang paling penting menurut Bapak/Ibu/Saudara.

Atribut	Proses	Sarana dan prasarana
Ranking		

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

KUESIONER PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN (KARYAWAN TETAP)		Yang Sesungguhnya					Yang Diharapkan				
NO	DAFTAR PERNYATAAN	STS	TS	CS	S	SS	STS	TS	CS	S	SS
<b>A. Keterlibatan Universitas</b>											
1.	Saya sering mendapatkan pelatihan peningkatan ketrampilan.										
2.	Rektor sering memotivasi karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inisiatif.										
<b>B. Status Kerja</b>											
3.	Saya puas terhadap kedudukan saya saat ini sebagai karyawan bagian Rektorat.										
4.	Saya puas terhadap aturan dan jam bekerja di UIN Suska Riau.										
<b>C. Kepuasan Lingkungan dan Suasana Kerja</b>											
5.	Saya senang bekerja di UIN Suska Riau karena lingkungan kerjanya nyaman.										
6.	Saya senang bekerja di UIN Suska Riau persaingan dan pergaulannya sehat.										
7.	Suasana kerja di UIN Suska Riau menyenangkan.										
8.	Peralatan dan perlengkapan yang ada di UIN Suska Riau sangat membantu saya dalam bekerja.										

Sumber Lintje Siehoyono dalam skripsi Febriani 2015(dimodifikasi)

Berikan ranking (1-3) dari atribut dibawah ini dimulai dari urutan yang paling penting menurut Bapak/Ibu/Saudara.

Atribut	Keterlibatan Fakultas	Status Kerja	Kepuasan Lingkungan dan Suasana Kerja
---------	-----------------------	--------------	---------------------------------------

UIN SUSKA RIAU





**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau



UIN SUSKA RIAU

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
جامعة السلطان شريف قاسم الإسلامية الحكومية رياو  
STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
Jl. H.R. Soebrantas KM.15 No. 155 Tuah Madani Tampan - Pekanbaru 28293 PO Box. 1004  
Telp. 0761-562051 Fax. 0761-562052 Web. www.uin-suska.ac.id, E-mail: rektor@uin-suska.ac.id

Nomor : B-1845/Un.04/WR.I/TL.00/06/2020  
Sifat : Biasa  
Lamp :  
Hal : Izin Riset

Pekanbaru, 12 Juni 2020

Kepada Yth.  
Dekan Fakultas \_\_\_\_\_  
Kabag \_\_\_\_\_  
UIN Suska Riau

Pekanbaru

Assalamualaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, kami sampaikan berdasarkan surat izin penelitian dan pengambilan data dari Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Suska Riau Nomor : Un.04/F.VII/PP.00.9/781/2020 tanggal 21 Desember 2019 perihal sebagaimana pada pokok surat maka dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Maulana Yusuf  
NIM : 11573105532  
Program Studi : Akuntansi  
Semester : IX (sembilan)

Dapat melaksanakan Riset Penelitian untuk penyelesaian tugas akhir dengan judul Skripsi: " Analisis Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard ( Studi Kasus pada UIN Suska Riau) " pada unit kerja saudara.

Demikianlah kami sampaikan atas kerjasamanya diucapkan terimakasih.

Wassalam

a.n. Rektor

Wakil Rektor Bidang Akademik,  
Pengembangan Lembaga



Drs. H.Suryan A.Jamrah, MA  
NIP. 19591009 198803 1 004

Tembusan:  
Yth.Rektor UIN Suska Riau.

Bag-Akd:103/sy/su/06/2020



# Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



UIN SUSKA RIAU

KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
جامعة السلطان شريف قاسم الاسلامية الحكومية رياو  
STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
Jl. H.R. Soebrandt No.155 KM.15 Simpang Baru Panam Pekanbaru 28293  
PO.Box.1004 Telp. 0761-562051 Fax. 0761-562052 Web. www.uin-suska.ac.id, E-mail: rektor@uin-suska.ac.id

Nomor : 2177/Un.04/WR.I/TL.00/08/2019  
Sifat : Penting  
Lamp :  
Hal : Izin Prariset

Pekanbaru, 09 Agustus 2019

Kepada Yth.  
Rektor  
Cq. Kabag  
UIN Suska Riau

Pekanbaru

Assalamualaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, kami sampaikan berdasarkan surat izin penelitian dan pengambilan data dari Jurusan Akuntansi Nomor Un.04/F.VII/PP.00.9/4691/2019 tanggal 24 Juli 2019 perihal sebagaimana pada pokok surat maka dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Maulana Yusuf  
NIM : 11573105532  
Program Studi : Akuntansi  
Semester : VIII (delapan)

Dapat melaksanakan Prariset Penelitian untuk penyelesaian tugas akhir dengan judul Skripsi: " *Analisis Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard ( Studi Kasus pada UIN Suska Riau )* " pada unit kerja saudara.

Demikianlah kami sampaikan atas kerjasamanya diucapkan terimakasih.

Wassalam  
a.n. Rektor  
Wakil Rektor Bidang Akademik  
dan Pengembangan Lembaga



Drs. H. Suryan A. Jamrah, MA  
No. 19591009 198803 1 004

Tembusan:  
Yth. Rektor UIN Suska Riau.





## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



UIN SUSKA RIAU

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU

جامعة السلطان شريف قاسم الإسلامية الحكومية ريارو  
STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF SULTAN SYARIF KASIM RIAU

Jl. H.R. Soebrantas KM.15 No.155 Tuahmadani Tampan - Pekanbaru 28293 PO Box. 1004  
Telp. 0761-562051 Fax. 0761-562052 Web. www.uin-suska.ac.id, E-mail: rektor@uin-suska.ac.id

**SURAT KETERANGAN RISET**

Nomor: B-2482/Un.04/ WR.I/TL.00/08/2020

Rektor Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Maulana Yusuf  
NIM : 11573105532  
Program Studi : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi dan Ilmu Sosial

Benar telah melaksanakan Riset pada Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau pada tanggal 12 s.d 24 Juni 2020, dengan judul Skripsi "*Analisis Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard (studi kasus pada UIN Suska Riau)*"

Demikianlah Surat Keterangan ini dikeluarkan agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pekanbaru, 28 Agustus 2020

a.n. Rektor

Wakil Rektor Bidang Akademik  
dan Pengembangan Lembaga



Drs. H. Suryan A. Jamrah, MA  
IP. 19591009 198803 1 004

Tembusan:  
Yth. Rektor UIN Suska Riau,

Bag. akd : 185/sy/su/08/2020





## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



UIN SUSKA RIAU

KEMENTERIAN AGAMA  
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية  
FACULTY OF ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES

Jl. H.R. Soebrantas No. 155 KM. 15 Simpang Baru Panam Pekanbaru 28293 PO. Box 1004 Telp. 0761-562051  
Fax. 0761-562052 Web. www.uin-suska.ac.id, E-mail: fekonsos@uin-suska.ac.id

Nomor : Un.04/F.VII/PP.00.9/8045/2019 Pekanbaru, 26 Desember 2019 M  
Sifat : Biasa 29 Rabiul Akhir 1441 H  
Lampiran : -  
Perihal : **Bimbingan Skripsi**

Kepada  
Yth. **Nasrullah Djamil, SE, M.Si. Ak, CA**  
Dosen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial  
UIN Sultan Syarif Kasim Riau  
Pekanbaru

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat,

Bersama ini kami sampaikan kepada Saudara bahwa :

Nama : Maulana Yusuf  
NIM : 11573105532  
Jurusan : Akuntansi  
Semester : XI (Sebelas)

adalah Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau yang telah memenuhi syarat untuk menyelesaikan studi/ menyusun skripsi dengan judul: "**Analisis Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard ( Studi Kasus pada UIN SUSKA RIAU)**". Sehubungan dengan itu kami menunjuk Saudarasebagai pembimbingdalam menyelesaikan skripsi mahasiswa tersebut di atas.

Demikian disampaikan, atas bantuan Saudara diucapkan terima kasih.

Dekan



**Dr. Drs. H. Muh. Said HM, M.Ag, MM**  
NIP. 19620512 198903 1 003



## BIOGRAFI PENULIS

**MAULANA YUSUF**, anak ketiga dari empat bersaudara ini adalah Putra kandung dari pasangan Bapak Burhan dan ibu Asma Devita. Lahir di Pekanbaru pada tanggal 04 Agustus 1996. Dan Penulis Diasuh Oleh Pasangan Bapak Roni Junaidi, SE dan ibu Radhiati, SE Semenjak lulus dari Aliyah sampai dengan sekarang. Penulis Lahir dan dibesarkan ditengah lingkungan keluarga yang menomorsatukan agama dan pendidikan. Berikut riwayat pendidikan penulis:

Tahun 2002 – Tahun 2003 : TK. Almuhajirin, Jl. Taman Karya  
 Tahun 2003 – Tahun 2006 : SD Negeri 031 Tampan  
 Tahun 2006 – Tahun 2009 : SD Negeri 041 Tampan  
 Tahun 2009 – Tahun 2011 : Mts Al- Muttaqin Pekanbaru  
 Tahun 2011 – Tahun 2014 : MA. Hasanah Pekanbaru

Tahun 2015 – 2020 : melalui Jalur (UMJM) Diterima Di Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

- Melakukan PKL di BPKAD Kota Pekanbaru pada tanggal 5 januari 2018
- Melakukan KUKERTA di desa Rantau Bertuah Kecamatan Minas, Kabupaten Siak Pada bulan juli 2018.
- Melakukan Penelitian dengan judul “ Analisis pengukuran Kinerja dengan menggunakan Metode Balance Scorecard (Studi Kasus Pada UIN Suska Riau”. Pada hari Rabu Tanggal 12 Agustus 2020 Peneliti melaksanakan Ujian Munaqasah dan Telah dinyatakan Lulus.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.